

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO

JOEL RICARDO ROCHA SCHMIDT

ELAS SÃO DE CASA
GERANDO VALOR AO PÚBLICO FEMININO NAS LOJAS REDEMAC

São Leopoldo

2014

JOEL RICARDO ROCHA SCHMIDT

ELAS SÃO DE CASA:

GERANDO VALOR AO PÚBLICO FEMININO NAS LOJAS REDEMAC

Plano Estratégico de Marketing apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Marketing Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Nome do Orientador:

Prof. Ms. Rodrigo Castilhos

São Leopoldo

2014

Índice

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	5
2. ANÁLISE INTERNA	7
2.1. Caracterização da empresa	7
2.2. Norteadores Empresariais:	7
2.2.1. Negócio	7
2.2.2. Visão.....	8
2.2.3. Missão.....	8
2.2.4. Valores.....	8
2.2.5. Objetivos Empresariais.....	8
2.2.6. Objetivos de marketing	9
2.3. Fatores-chave de sucesso:	9
2.4. Estratégias Empresariais:	11
2.4.1. Estratégia Genérica.....	11
2.4.2. Estratégia de Crescimento.....	11
2.4.3. Estratégia de Competição:.....	12
2.5. Descrição do Composto de Marketing:	12
2.5.1. Produto.....	12
2.5.2. Preço	12
2.5.3. Praça/Distribuição:	13
2.5.4. Promoção.....	14
2.6. Posicionamento mercadológico e segmentos-alvo atuais:	14
2.6.1. Posicionamento	14
2.6.2. Público alvo atual.	15
2.7. Descrição geral da atual cobertura de mercado:	16
2.8. Panorama de vendas e satisfação de clientes:	17
3. ANÁLISE EXTERNA	18
3.1. Análise macroambiental-setorial	18
3.2. Análise de concorrência	19
3.2.1. Lojas de bairro	19
3.2.2. Tumelero	19
3.2.3. Leroy Merlin.....	20
3.2.4. Cassol Centerlar	20

3.2.5.	Lojas Quero Quero.....	20
3.2.6.	Lojas Taqi	21
3.2.7.	Elevato	21
3.2.8.	C&C Casa e Construção	21
3.2.9.	Quadro comparativo.....	21
3.3.	Análise de Mercado	22
3.4.	Segmentação de Mercado:	22
3.5.	Posicionamento Mercadológico:	23
4.	MATRIZ PFOA.....	23
4.1.	Potencialidade:	23
4.2.	Fragilidades	23
4.3.	Oportunidades	24
4.4.	Ameaças	24
4.5.	Matriz	24
5.	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	25
5.1.	Escolha dos Segmentos-alvo e definição do posicionamento.....	25
5.2.	Objetivos.....	26
5.3.	A ação - Estratégias.....	26
5.3.1.	Revisão do mix de produto/serviço.....	26
5.3.2.	Ambientação de loja.....	27
5.3.2.1.	Exposição:	28
5.3.2.2.	Informação.....	28
5.3.2.3.	Experiência.....	29
5.3.3.	Treinamento	29
5.3.4.	Promoção e comunicação.....	30
5.4.	Cronograma e Orçamento.....	31
6.	RESULTADOS	35
6.1.	Projeções:	35
6.2.	Controles do Plano:.....	36
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este é um plano de marketing a ser aplicado pela diretoria de marketing da Redemac materiais de construção que é uma rede de cooperação composta por 68 lojas de material de construção associadas e que é administrada pelos próprios lojistas. O plano visa atrair o público feminino para as suas lojas através da estruturação de 4 categorias de produtos que são mais identificados como de interesse deste público: Banheiro, Pintura, Iluminação e Decoração/Bazar.

Ter uma marca forte é um dos principais objetivos empresariais desta organização que existe desde o ano 2000 e é formada pela união de 45 lojistas tradicionais em suas cidades.

Como os diferenciais que formam o seu posicionamento a Redemac aponta a especialização, a proximidade com o cliente e a confiabilidade das lojas em cada uma de suas praças.

O público tradicional deste segmento é na sua maioria masculino e com idade superior a 30 anos, casado e morador ou com obra no raio de até 5 km da loja. Classe social na maioria C mais com alguma participação da chamada classe B2.

As vendas na Redemac vem apresentando uma curva positiva embora menor no levantamento parcial de 2014 acompanhando o mercado de material de construção que vem experimentando diminuição no seu crescimento.

Uma análise da concorrência aponta que há espaço para ser conquistado no mercado que oferece maior experiência ao consumidor justamente onde está o maior interesse do público feminino.

A ação descrita neste plano está composta de quatro etapas distintas e consecutivas a serem executadas no período de oito meses onde culmina com uma promoção no chamado “mês das mulheres” como é conhecido o mês de março.

São as etapas: Revisão do mix de produto, Ambientação de loja, treinamento das pessoas envolvidas e culmina então com a Promoção propriamente dita.

Este plano prevê um investimento de R\$ 239.333,00 para os valores que serão investidos pela central da Redemac e mais os valores que serão demandados pelo treinamento e pelas melhorias propostas nas lojas que será custeado pela própria loja sendo que parte do treinamento será ministrado a custo de fornecedores identificados como patrocinadores em cada categoria.

Compõe a última etapa da campanha a veiculação de um vídeo institucional, a promoção de um grupo de ofertas e premiações para o

consumidor, para o vendedor e para as lojas que melhor apresentarem melhorias ao longo do processo.

A execução do plano será controlada principalmente por indicadores de efetividade, de participação e adesão dos agentes e de volume de compras e vendas das mercadorias que compõe as categorias escolhidas como preferenciais.

2. ANÁLISE INTERNA

2.1. Caracterização da empresa

A Redemac materiais de construção é uma rede de cooperação empresarial com sede em Alvorada no Rio Grande do Sul à Rua Felipe Camarão, 47, formada por 45 empresas de material de construção associadas. Redes de cooperação empresarial podem ser definidas como organizações compostas por um grupo de empresas formamente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação (Balestrim e Verschoore, 2008).

Foi fundada no ano 2000 na cidade de Esteio com o objetivo de fazer frente aos desafios que o mercado já apontava pela crescente concentração na mão dos grandes agentes que ameaçavam entrar no Rio Grande do Sul e viriam impor dificuldades para as lojas independentes.

Atua no ramo varejista de materiais de construção e decoração e detém as marcas Redemac (principal) e RDesign (produtos). Possui 68 lojas em 51 cidades nas principais regiões do estado Rio Grande do Sul onde trabalham mais de 1200 funcionários e obteve um faturamento em 2013 estimado em 340 milhões de reais.

Em 2010, com a fundação da Redemac distribuidora S.A. deu início a operação de seu centro de distribuição (CD), localizado também em Alvorada no mesmo endereço da central administrativa.

A Redemac é administrada pelos próprios lojistas e representada por uma diretoria eleita a cada biênio e regida por um estatuto próprio que impõe o associado um código de posturas referentes à operação de compras e vendas e à administração da marca Redemac. Para o biênio 2014/2015 foi empossado como presidente o adm. Joel Ricardo Rocha Schmidt, lojista da cidade de Esteio RS.

A diretoria de marketing da Redemac é formada por um grupo de seis lojistas associados que se reúnem semanalmente para as tarefas de administração da marca e tem como diretora a empresária Caroline Morelli, lojista da cidade de Estrela RS e também conta com dois funcionários além de uma agência de propaganda e uma assessoria de imprensa que agem como facilitadores técnicos criando e implementando as variadas campanhas que são organizadas em um calendário anual.

2.2. Norteadores Empresariais:

2.2.1. Negócio

Desenvolver os associados para oferecerem soluções para a construção civil.

2.2.2. Visão.

Ser referência em rede de lojas de materiais de construção com melhor prestação de serviços do Rio Grande do Sul.

2.2.3. Missão.

Propiciar o desenvolvimento das lojas de materiais de construção associadas, promovendo o associativismo e gerando competitividade através da capacitação dos recursos humanos, negociações e ferramentas de gestão, beneficiando diretamente os associados e indiretamente os consumidores, fornecedores e colaboradores.

2.2.4. Valores.

- *Valorização da Marca Redemac* – como patrimônio coletivo requer fidelidade, comprometimento e adequação das lojas associadas.
- *Respeito ao associado* – garantir a participação no processo decisório em condições de igualdade.
- *Espírito de Cooperação* – reconhecer que as decisões coletivas se sobrepõem aos interesses individuais.
- *Competitividade sustentável* – gerada através da inovação nos processos organizacionais, da mobilização em torno de objetivos comuns em busca de melhores resultados.
- *Crescimento profissional e pessoal* – estimular o treinamento e desenvolvimento continuado dos colaboradores e gestores.
- *Ética, transparência, confiança* – honestidade e disposição para mudanças – pressupostos da cooperação.

2.2.5. Objetivos Empresariais.

A Redemac tem como diretrizes principais ligadas à razão de sua criação como central de negócios e serviços de um grupo de empresas cinco diretrizes principais que na sua origem estão ligadas às diretorias de trabalho da rede. São Elas:

- *Ter uma marca forte* – através da gestão da marca Redemac e das submarcas ligadas a ela de forma que seja atrativa e represente diferencial importante tanto para o consumidor quanto para as lojas associadas e outras lojas com potencial de se juntar ao grupo.
- *Aumento da rentabilidade das lojas* – através da gestão dos pontos de retenção de valor na operação das lojas tanto ligados à aumento da produtividade potencializando os recursos disponíveis, quanto na redução dos custos operacionais das lojas bem como incentivando o uso de estrutura conjunta.

- *Busca da satisfação do cliente* – através de ações de treinamento e padronização de processos nos diversos momentos de contato com o cliente bem como realização de pesquisas de acompanhamento da sua satisfação.
- *Adequação do mix de produto* – através da gestão do composto de produto a ser comercializado nas lojas, firmando parcerias rentáveis com fornecedores comuns e visando diminuir os custos aumentando com isso o ganho de escala e aproximando equiparando o composto de produto comercializado pelas lojas.
- *Expansão da rede* – Identificar e prospectar de forma segura mais lojas com o perfil estabelecido para fazer parte da associação gerando escala e aumentando com isto o poder de negociação do grupo pelo aumento do volume de compras.

2.2.6. Objetivos de marketing

Estabelecimento da marca como principal ponto de união entre as lojas associadas através do reconhecimento do seu potencial de geração de resultado representando os principais valores considerados pelo mercado consumidor e também pelos fornecedores parceiros e potenciais de parceria através de uma gestão eficiente da marca Redemac e das submarcas ligadas a ela.

A identificação das lojas tanto na comunicação visual quanto no estilo de atendimento pode ser apontada como o principal meio de contribuição para o alcance do objetivo principal e estar entre os 3 agentes mais reconhecidos como excelentes do Rio Grande do Sul medido através de pesquisas *top of mind* pode ser apontado como forma de medir o sucesso deste objetivo.

2.3. Fatores-chave de sucesso:

Segundo Fernandes (2013) fatores chave de sucesso são o conjunto de aspectos específicos, restritos, caracterizadores de um determinado ramo e determinados pelo ambiente externo. Normalmente, os líderes de um setor acabam orientando os fatores-chave de sucesso.

Como o nosso trabalho refere-se a uma proposta de ação de uma rede de cooperação para estabelecermos fatores chave de sucesso é fundamental que se considere dois diferentes agentes que precisam obter sucesso:

O primeiro é o lojista que precisa obter sucesso no seu negócio atendendo ao consumidor final do segmento de materiais de construção em suas diferentes composições e papéis. São os FCS:

- *Escala*: como forma de diluir custos e potencializar resultados;

- *Composto de mercadorias adequado*: Amplitude, profundidade, qualidade;
- *Serviços agregados*: Informação, financiamento, entrega;
- *Confiabilidade*: coferida a uma marca forte;
- *Localização*: do ponto comercial.

O segundo agente é a rede como central de negócios que precisa obter sucesso frente aos seus associados. Neste caso os FCS são:

- Participação, comprometimento e envolvimento dos associados;
- Qualidade nas negociações;
- Valorização dos princípios do cooperativismo.

2.4. Estratégias Empresariais:

2.4.1. Estratégia Genérica

Segundo Kotler e Keller (2006), Estratégias genéricas são o ponto de partida para o pensamento estratégico e podem ser de três tipos: Liderança total em custos, diferenciação ou foco. A Redemac escolheu a estratégia genérica de diferenciação. Neste caso, o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado.

No caso da Redemac a escolha foi pela diferenciação gerando o que é chamado internamente de "atributos da marca Redemac". Na classificação proposta por Mintzberg (2007) identificamos como sendo Estratégia de diferenciação de qualidade. Na diferenciação de qualidade o produto/serviço diferencia-se por possuir um desempenho superior e passando mais confiabilidade.

São os atributos da marca Redemac:

- *O atendimento personalizado* - consiste em tratar o cliente educadamente como um convidado, gerenciar o relacionamento com os clientes e disponibilizar soluções que criem vínculos, confiança e comodidade.
- *Lojas adequadas* - envolve a identidade visual Redemac, a prática do "estilo de atendimento Redemac" e a prática dos princípios e valores Redemac.
- *Qualidade dos Produtos* - envolve a seleção de fornecedores, comprometidos em oferecer soluções que atendam as expectativas e necessidades dos clientes das lojas Redemac.
- *Qualidade dos Serviços* - consiste em oferecer ao cliente os melhores processos de atendimento na loja, entregas e financiamentos.

A ideia central é que as lojas associadas pratiquem "preços iguais aos da concorrência" e, como benefício, ofereçam "mais serviço".

2.4.2. Estratégia de Crescimento

Ansof *apud* Fernandes (2013) desenvolveu uma matriz que faz a conexão entre produtos e mercados presentes e futuros e identificando quatro estratégias possíveis de crescimento descritas a seguir: Estratégia de penetração de mercado, De desenvolvimento de produtos, De desenvolvimento de mercados e Diversificação.

Para a Redemac identificamos uma estratégia de penetração de mercado que sinaliza o desafio de crescimento por meio do aumento da participação no mercado para os produtos e mercados já existentes.

2.4.3. Estratégia de Competição:

John Westwood *apud* Fernandes (2013) classifica as estratégias enquanto formas distintas de competir em um mercado como de três tipos possíveis de acordo com a predominância de suas ações. São eles: Defesa, desenvolvimento ou ataque.

No caso da Redemac classificamos como estratégia de ataque, ou seja, avançar e conquistar mercados na busca de novos clientes e de aumento de participação de mercado utilizando estratégias de ataque. Essas estratégias visam conquistar posição do concorrente através da oferta de um produto ou serviço de melhor qualidade.

2.5. Descrição do Composto de Marketing:

2.5.1. Produto

Foi desenvolvido um mix de produtos comum entre as lojas com o objetivo de facilitar a comunicação com os mercados alvo e favorecer as negociações conjuntas. As lojas de material de construção da Redemac são generalistas ou seja, tem como objetivo atender o consumidor na maior parte das fases da obra de construção ou reforma.

É ponto fundamental também desenvolver como vem sendo feito o rol de serviços a oferecer para o consumidor como: financiamento facilitado entrega eficiente, atendimento ágil e facilitado.

2.5.2. Preço

Segundo Proença (2006) são duas as principais políticas de preço adotadas pelo varejo. Preço baixo todos os dias (EDLP – Evreryday low price) e Preços Altos-Baixos (HILO - High Low Price).

A política de preços adotada pela Redemac é a de Preços Altos-Baixos (HILO) que é quando o varejista cobra preços mais altos, mas realiza promoções frequentes nas quais os preços caem temporariamente abaixo do nível da política EDLP.

Embora a empresa tenha clara esta política estabelecida, em geral os preços praticados nas lojas da Redemac não são unificados ficando a cargo de cada um dos lojistas determinarem a margem a ser aplicada no seu ponto de venda. Diferenças regionais como poder aquisitivo da população e

comportamento da concorrência, além dos custos de frete, foram considerados para esta decisão.

Somente nos momentos em que existe uma promoção conjunta, que é o tabloide de ofertas ou anúncios em TV e rádio, os preços praticados passam obrigatoriamente a serem iguais para aqueles produtos que estão sendo anunciados.

Internamente a política de preço é classificada como de “igual preço mais benefício”, o que significa trabalhar com os preços médios de mercado ainda competitivos e diferenciar-se pela geração de valor através de maiores benefícios ao cliente.

2.5.3. Praça/Distribuição:

A venda acontece em cada uma das 68 lojas em 51 cidades estando representada nas principais regiões do estado: Porto Alegre, Vale do Sinos, Vale do Rio Pardo, Vale do Taquari, Litoral, Vale do Paranhana, Centro Sul, Região das Hortências, Serra e Vale do Caí¹. Em geral as lojas Redemac ocupam locais estratégicos no seu município ou bairro estando nas principais rodovias e locais de acesso a estes.

Todas as lojas estão identificadas externamente com a marca Redemac de acordo com o layout externo definido pela rede e com o layout interno estabelecido, porém ainda não executado na totalidade das lojas.

Ambientação de loja e Merchandising apesar de ter uma importância muito grande no desempenho do varejo em geral não são comumente utilizados pela Redemac em negociações ou campanhas centralizadas, estes recursos são administrados individualmente pelos lojistas em cada ponto de venda.

Algumas lojas mantêm uma equipe de venda externa fazendo também a venda e/ou relacionamento com o cliente do tipo direta ou porta a porta embora esta não seja uma política de rede e sim de iniciativas individuais.

A Redemac também dispõe de uma empresa distribuidora (Redemac S.A.) atuando como atacadista e importador, porém somente para o abastecimento das lojas associadas não atuando como venda direta ao consumidor.

A rede mantêm uma estratégia de expansão buscando cobrir os principais municípios do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma política estruturada que avalia vários aspectos importantes nas lojas identificadas como potenciais incluindo o perfil dos administradores pela importância deste aspecto para a atividade cooperativa como é da natureza da Redemac.

¹ Utilizado como referência o critério de zoneamento dos Coredes (Conselhos regionais de desenvolvimento do RS).

2.5.4. Promoção.

Existe um calendário anual de campanhas associado às principais épocas de consumo atendendo à sazonalidade como Show de tintas no início da temporada de reformas (final do ano) e Aquece Redemac no início do inverno oferecendo cada uma produtos adequados para aquele momento de consumo.

Cada uma destas campanhas é composta por uma série de ações de divulgação sendo que a principal delas é a distribuição de 4 milhões de tabloides de ofertas (ano) entregues em sua maioria na porta das casas dos consumidores, estando a confecção destes por conta da central da Redemac e a distribuição por conta do lojista local. As lojas são decoradas com peças de promoção (banners, faixas, bandeirolas, etc.) de acordo com o tema da campanha.

É parte integrante destas campanhas a inserção de propagandas em jornal, rádio e televisão sendo que as de jornal, que são de caráter local, são custeadas pelos lojistas associados e as propagandas de rádio e televisão são custeadas pelo marketing da rede com verbas mantidas pelas parcerias com fornecedores. Também são utilizadas peças institucionais na televisão e rádio com o objetivo de reforçar o posicionamento Redemac.

Existe ainda um trabalho na rede social facebook mantendo uma página institucional da rede e apoiando e incentivando os associados com material para que abasteçam também as suas páginas locais.

A participação na principal feira do setor de material de construção so Rio Grande do Sul (Construsul) também tem sido utilizada como ocasião de fortalecer o relacionamento tanto com os fornecedores, que são o principal público deste evento, quanto também com o consumidor final e com as demais lojas de material de construção que podem vir a fazer parte da Redemac (prospects).

2.6. Posicionamento mercadológico e segmentos-alvo atuais:

2.6.1. Posicionamento

Posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público alvo de acordo com a definição de Kotler e Keller (2006). Segundo os mesmos autores existem três chamadas “disciplinas de valor” que são liderança em produto, excelência operacional e proximidade com o cliente. Destas, a Redemac escolheu a de proximidade com o cliente.

Pela característica das lojas que compõe a rede que na sua origem são lojas de bairro e tem no seu DNA uma relação bastante estreita com os

consumidores a Redemac por conta inclusive da presença de seus proprietários no ponto de venda a escolheu trabalhar este relacionamento como diferencial.

Em 2009, após uma pesquisa criteriosa que envolveu lojistas, funcionários e clientes das lojas a rede escolheu um slogan que visa comunicar este diferencial: “A gente é de casa”. No material que compõe a defesa deste slogan encontramos uma análise que aponta para a junção do afeto, da confiança, da atenção e da proximidade próprios de uma loja de bairro com o preço competitivo, a propaganda e a variedade de produtos próprios de uma grande rede.

Entendemos como fatores importantes para fundamentar o posicionamento os seguintes fatores:

- *Especialização*: É especialista em material de construção com muitos anos de mercado. Dispõe nas lojas da presença do proprietário e, de uma maneira geral, de funcionários antigos no ramo e em condições de oferecer orientações técnicas de produto bem mais adequadas à necessidade do cliente.
- *Proximidade*: Lojas na sua maioria oriundas de empresas familiares tradicionais na cidade e que em geral conhecem o cliente mais de perto, sabem onde ele mora, conhecem a sua rua e a sua obra.
- *Confiabilidade*: Confiança originada no conhecimento e no reconhecimento de qualidade dos produtos através de parcerias com marcas de qualidade.

2.6.2. Público alvo atual.

O perfil do cliente típico das lojas Redemac está enquadrado dentro dos seguintes fatores:

2.6.2.1. Segmentação geográfica

A área de atuação da Redemac está nas 51 cidades gaúchas onde estão instaladas as suas lojas e nas demais cidades com mais de 10 mil habitantes que estão sendo analisadas pela diretoria de expansão dentro das regiões: Porto Alegre, Vale do Sinos, Vale do Rio Pardo, Vale do Taquari, Litoral e Vale do Paranhana.

De acordo com pesquisa da Anamaco (Associação nacional de lojas de material de construção) em parceria com a Latin Panel (2008) os consumidores de material de construção preferem as lojas de bairro em 41% (material de acabamento) até 58% (materiais de reposição) das vezes e ainda mostra que para estes a localização é o fator mais importante da escolha de onde comprar. Também uma pesquisa realizada pela Redemac em parceria com a Universidade Feevale (2007) mostra que 56,6% dos clientes das suas lojas moram ou tem obras a uma distancia de, no máximo 2,5 km da loja e 76,8% a uma distancia máxima de 5 km.

A pesquisa POPAI Brasil aponta como fator de escolha de 57% das pessoas entrevistadas a localização atribuindo o resultado à importância da proximidade das lojas de bairro.

2.6.2.2. Segmentação Demográfica

Tradicionalmente o consumidor de material de construção em sua maioria tem idade superior a 30 anos. É o tempo em que este assume uma moradia, geralmente casando e formando sua família. Na pesquisa feita pela Redemac em parceria com a Feevale (2007) 79,3% dos consumidores tinham 30 anos ou mais sendo que a mesma pesquisa mostra 56,5% com mais de 40 anos o que mostra esta característica “madura” do nosso consumidor. Os dados se confirmam com a pesquisa de Guimarães e Costa (2013) que apontam 57% dos consumidores com idade acima de 36 anos e a pesquisa POPAI Brasil em parceria com Reserch Internacional que aponta 80% acima de 30 anos e 52% acima dos 40.

O cliente das lojas Redemac é na sua maioria masculino como mostrou a pesquisa Redemac/Feevale (2007) que apresentou um percentual de 69,9 % de público masculino e 30,1% feminino, situação essa que vêm se modificando conforme pesquisa de Guimarães e Costa (2013) feita em uma loja da Redemac já aponta um crescimento no público feminino com 59% masculino e 41% feminino. Na pesquisa do POPAI Brasil o percentual encontrado para as lojas de material de construção no Brasil é 75% masculino para 25% feminino.

Na pesquisa de Guimarães e Costa (2013) 77% dos entrevistados respondeu casado à questão sobre estado civil, as demais pesquisas não mencionam este dado. Acredita-se que este número represente a realidade de casados ou que coabitam com companheiros.

A classe social predominantemente entre os clientes é a classe C com 88% dos entrevistados na pesquisa Redemac/Feevale. Aproximadamente de 8% é classificada como B2 cruzando os dados da pesquisa de acordo com os critérios de classificação da Associação Brasileira de Empresas de pesquisa.

O grau de instrução na sua maioria 85% apresenta “até” ensino médio completo, sendo 43 pontos percentuais tem até ensino fundamental completo.

2.7. Descrição geral da atual cobertura de mercado:

A estrutura de vendas das lojas Redemac é em sua maioria local sendo que existe por estatuto da associação uma garantia de reserva de mercado baseado principalmente em critérios populacionais. As lojas tem uma estrutura de atendimento de autosserviço assistido e cada loja possui sua equipe própria de vendedores. Algumas possuem serviço de venda externas indo ate a obra do

cliente embora esta seja uma prática recomendável, ainda não está consolidada como uma política de rede.

2.8. Panorama de vendas e satisfação de clientes:

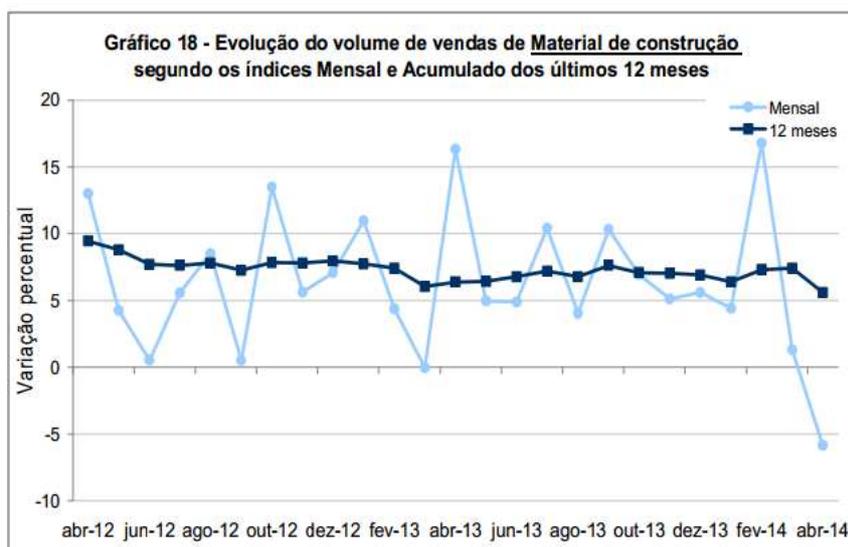
De acordo com as informações fornecidas pela Redemac o volume de vendas de 2013 em relação a 2012 apresentou um crescimento de 14% o que confirma uma tendência histórica de crescimento real das vendas embora os números de 2014 estejam mais modestos com um crescimento de 4% considerando os números até o mês de julho.

A última pesquisa oficial que mediu a satisfação dos clientes abrangendo toda a Redemac foi em 2007 e apresentou 4,55 pontos em uma escala de 1 a 5 pontos o que podemos considerar um numero significativo. Recentemente (2013) houve a publicação de uma pesquisa referente a uma das lojas apresentando 95% de clientes satisfeitos e muito satisfeitos o que pode ser considerado uma amostragem embora sem a devida representatividade.

3. ANÁLISE EXTERNA

3.1. Análise macroambiental-setorial

Em 2013, o varejo de material de construção registrou um aumento 4,4% nas vendas e um faturamento recorde de 57,42 bilhões (Anamaco) mas não vem conseguindo repetir o desempenho em 2014 porque de acordo com a pesquisa mensal do comércio publicada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), apresentou em abril de 2014 (última pesquisa publicada) variações no volume de vendas negativo de -5,8% sobre abril de 2013, embora quando analisados os últimos 12 meses temos uma variação positiva de 5,6%. Tal comportamento reflete os efeitos da redução do IPI para uma cesta de produtos do setor e as condições favoráveis do crédito imobiliário que, segundo o Banco Central, vem se mantendo em expansão.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio

Se analisarmos o acumulado de janeiro a junho de 2014 as vendas mostraram retração de 3,5% em relação aos mesmos meses de 2013 e no acumulado dos últimos 12 meses até junho, a queda é de 4,5% ante o mesmo período anterior.

Esta situação desfavorável já reflete no planejamento do setor, pois segundo o Jornal Estadão, a Anamaco (Associação Nacional dos Comerciantes de Material de construção) reduziu suas projeções de crescimento para o setor neste ano. A entidade acreditava em alta de 7,2%, mas, após meses seguidos de resultado negativo, a projeção foi revista para uma expansão de 3,5%.

O presidente da Anamaco, Cláudio Conz, afirmou ao jornal Estadão que uma expectativa de alta ainda é mantida, pois as vendas no segundo semestre representam 60% do movimento do ano todo e que neste período o setor deve

retomar um ritmo de crescimento. A previsão da Abrammat (Associação brasileira da indústria de material de construção) para o ano de 2014 é de expansão de 3% em materiais de base e de 5% em acabamentos, variação já atingida no acumulado de 12 meses registrado até março.

3.2. Análise de concorrência

A natureza abrangente da rede de lojas formada pela Redemac traz consigo uma certa dificuldade em analisar de forma geral a figura da concorrência uma vez que, sendo lojas de bairro é natural que os lojistas Redemac tenha como importantes concorrentes as diversas “lojas de bairro” instaladas nas sua cidade. Tentaremos analisar estas por suas características principais e usaremos também os principais agentes da categoria varejo de material de construção do Rio Grande do Sul.

3.2.1. Lojas de bairro

De acordo com pesquisa feita pela Anamaco de maio de 2012, existem 138 mil lojas de material de construção no Brasil e deste total 7% estão no Rio Grande do Sul, logo chegamos a um número aproximado de 10 mil lojas no estado. Deste total e 54% são lojas de até 300 m² e outros 19 pontos percentuais representam as de 301 à 700 m² formando um total de 73% se somadas as pequenas e médias de até 700 m². A maioria das lojas, também de acordo com a pesquisa, tem mais de 10 anos de fundação (75%), também 75% são lojas únicas, sem filiais e 66% tem até 4 funcionários. Também 35% delas são lojas de uma categoria específica (elétrico e iluminação, revestimento cerâmico, tintas e outros).

3.2.2. Tumelero

Rede de lojas de capital nacional com 47 anos de fundação e possui 40 lojas sendo todas no Rio Grande do Sul. Anuncia trabalhar com 50 mil itens e seu mix de produtos é principalmente materiais de construção e decoração. Tem 1300 funcionários, atende em geral os consumidores ditos B e C, costuma anunciar em rádio, TV e jornais além de um calendário de promoções através do tabloide de ofertas. Utiliza o slogan “ninguém facilita tanto”.

A Tumelero aparece historicamente em primeiro lugar nas pesquisas de *share of mind*. Já representou mais de 60% das respostas, porém vêm caindo nestas pesquisas com a entrada em 2009 de outros grandes *players*. É a 15^o força entre os varejistas de material de construção segundo pesquisa da Revista Anamaco.

3.2.3. Leroy Merlin

Empresa de capital francês com 100 anos de fundação, mas no Rio Grande do Sul desde 2009 com suas 2 lojas, tem 27 lojas no território brasileiro. Anuncia trabalhar com 65 mil itens e seu mix de produto é bastante identificado com o material de construção, porém com o acréscimo forte de decoração, jardinagem com ênfase no *Do it yourself* ou “faça você mesmo” em português. Tem 400 funcionários nas duas lojas do Rio Grande do Sul e atende a um público mais A e B. Costuma anunciar em rádio, TV e jornais além de um calendário de promoções com tabloide de ofertas.

Leroy Merlin é o maior varejista de materiais de construção do país conforme ranking da revista Anamaco tendo faturado 1,9 bilhões de reais em 2013 segundo a revista Exame.

3.2.4. Cassol Centerlar

Empresa de capital nacional fundada em Santa Catarina há 56 anos e está no Rio Grande do Sul desde 2009 com 2 lojas, tem 10 lojas e mais um centro de distribuição. Anuncia trabalhar com 45 mil itens e seu mix de produto é o de material de construção e decoração acrescido de eletroeletrônicos e móveis. Tem 1600 funcionários no total e atende ao público B e C. Também costuma anunciar em rádio, TV e jornais além de um calendário de promoções com tabloide de ofertas. Trabalha o slogan “você imagina, a gente tem” evidenciando a sua característica de ter um mix abrangente.

Cassol é a quinta maior varejista de materiais de construção do país conforme ranking da revista Anamaco.

3.2.5. Lojas Quero Quero

Empresa de origem no interior do estado na cidade de Santo Cristo fundada há 47 anos, foi comprada pelo grupo investidor estadunidense Advent em tem 196 lojas espalhadas pelo estado com presença marcante nas cidades do interior. Além do material de construção e decoração seu mix é bem mais abrangente tendo eletroeletrônicos e móveis. Tem 3000 funcionários e atende ao público C e D. Costuma anunciar em rádio, TV e jornais além de um calendário de promoções com tabloide de ofertas. Seu slogan é “Fazer parte da sua vida é tudo pra gente”. Trabalha um modelo único focado em pequenas e médias cidades ou bairros de grandes cidades que possibilitam a manutenção do relacionamento próximo com clientes. Cartão verde card, consórcio e clube de profissionais.

Quero Quero é a 20º varejista de material de construção do país segundo ranking da revista Anamaco. Faturamento em 2011 foi de R\$ 800 milhões segundo revista Exame.

3.2.6. Lojas Taqi

Empresa gaúcha com sede em Dois Irmãos fundada há 55 anos e possui 70 lojas no Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Em seu mix de produto apresenta além do material de construção, informática, eletroeletrônicos, móveis e utilidades para o lar. Tem entre 5 e 10 mil funcionários e utiliza o slogan “taqi tá em casa” e busca a entrega de soluções completas aos clientes. Possui comércio eletrônico desde 2005 que abrange um número significativo de itens de materiais de construção.

Taqi é a 13ª força do varejo de materiais de construção nacional segundo ranking da revista Anamaco.

3.2.7. Elevato

Empresa gaúcha com 26 anos de fundação possui 10 lojas no Rio Grande do Sul sendo 4 em Porto Alegre. Seu mix de produto é mais especializado em acabamentos, revestimentos e metais possui cerca de 1000 produtos exclusivos e 2000 modelos de porcelanatos e revestimentos.

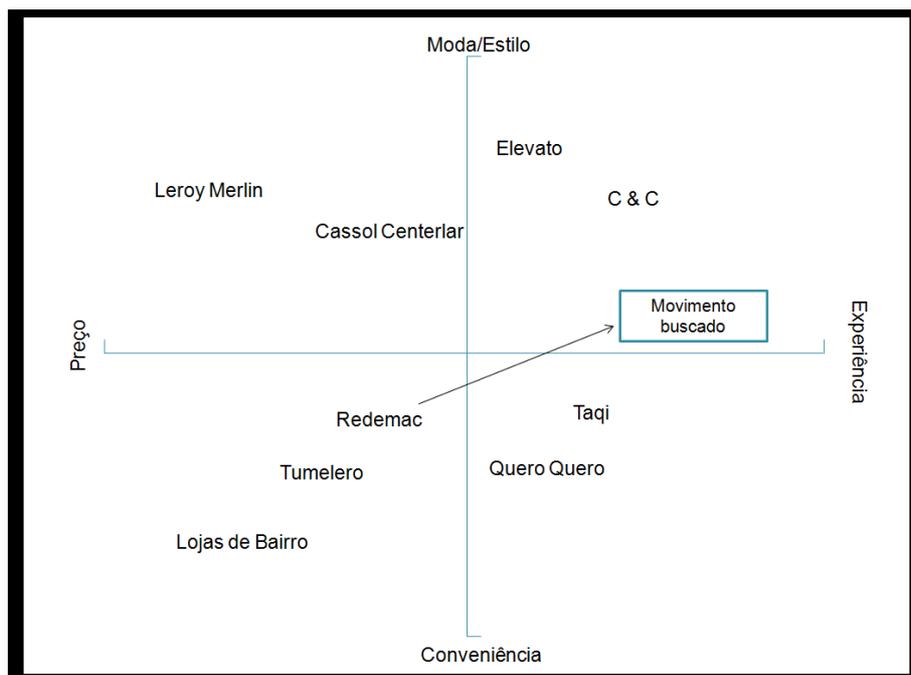
3.2.8. C&C Casa e Construção

Empresa com capital nacional que tem 42 lojas no Brasil e ainda não possui loja física no Rio Grande do Sul atuando neste mercado através de sua loja virtual sendo pioneira neste tipo de comércio no Brasil atuando desde 2001. Trabalha além da linha de material de construção e decoração também com móveis, eletroeletrônicos e utilidades do lar. Tem campanhas como “sexta-feira da mulher”, dia do aposentado, consultoria de arquitetos com agendamento no sitio da loja. Paginação de ambientes.

Trata-se do segundo maior varejista de material de construção segundo ranking da revista Anamaco. Embora não tenha loja no Rio Grande do Sul colocamos nesta análise pela identificação do seu posicionamento como algo a ser perseguido pela Redemac

3.2.9. Quadro comparativo

Para fins de comparação de posicionamento estratégico confeccionamos um gráfico que analisa os diferentes agentes em relação na relação de dois eixos estratégicos. Um deles representa a relação Conveniência/Estilo e o outro a relação Preço/Experiência. Os resultados não tem a pretensão de ser científicos, porém de sinalizar o movimento buscado pela Redemac comparando com a concorrência:



A Redemac busca com ações como a proposta neste trabalho conquistar um espaço de mercado mais próximo do quadrante Estilo/Experiência proporcionado através de um atendimento diferenciado a seus clientes.

3.3. Análise de Mercado

A população dos 51 municípios onde existem lojas de Redemac é de aproximadamente quatro milhões de pessoas, destes 51% são mulheres segundo media apresentada no último censo e 57% deste total com idade acima dos 30 anos. Segundo pesquisa Anamaco em parceria com Latin Panel 77% dos domicílios no Brasil necessitam de algum tipo de reforma ou construção e a necessidade é maior nas classes mais baixas (C,D,E). De acordo com a mesma pesquisa 39% das pessoas pretendem reformar e 12% pretendem construir.

Também 65% das pessoas dizem que quem fará a reforma é um “pedreiro” ou profissional da construção que demonstra a importância deste profissional como cliente. Em 94% dos casos o cliente mesmo é que fará a compra dos materiais de construção. 52% dos entrevistados dizem comprar material de construção em lojas de bairro em detrimento de lojas especializadas ou home centers.

3.4. Segmentação de Mercado:

São basicamente quatro tipos diferentes de cliente que procuram as lojas de material de construção:

- *Consumido final Individual:* Pessoa física que está construindo ou reformando a sua casa ou local de trabalho. Normalmente com emprego fixo e com poucos conhecimentos sobre materiais de construção e aplicação dos materiais.
- *Consumidor final corporativo:* Empresa consumidora que está construindo ou reformando suas instalações ou mesmo para manutenções periódicas
- *Profissional da Construção:* Profissional da construção civil generalista (faz-tudo) ou especialista (pedreiro, pintor, eletricista, instalador hidráulico)
- *Profissional Liberal:* Arquitetos, engenheiros civil e decoradores.
- *Construtoras:* Empresa da construção civil geralmente de pequeno ou médio porte.

3.5. Posicionamento Mercadológico:

Como sugere o título deste trabalho (Elas são de casa) o objetivo que se pretende é criar uma estrutura propícia para que se possa gerar o valor pretendido no nosso posicionamento original especificamente ao público feminino através da melhoria tanto na oferta de produtos e serviços quanto no conhecimento dos produtos a serem comercializados.

4. MATRIZ PFOA

4.1. Potencialidade:

- Relações de confiança e amizade;
- Negociação conjunta;
- Lojas adequadas;
- Proximidade com o cliente;
- Marca forte;
- Cartão Redemac;
- Especialistas em material de construção;
- Rede de distribuição (68 lojas);

4.2. Fragilidades

- Falha no comprometimento do associado;
- Falta de dados para negociação com parceiro;
- Dificuldade de contemplar todas as regiões nas ações de marketing;
- Falhas na fidelidade com o fornecedor;
- Falhas de controle e acompanhamento dos associados por parte da rede;

- Escassez de recursos no Marketing;
- Falta tradição de trabalhar com o consumidor feminino;
- Diferença de porte entre as lojas;

4.3. Oportunidades

- Investimento em compra conjunta;
- Produtos Marca própria;
- Flexibilidade para repasse dos prazos de pagamento recebidos dos fornecedores;
- Centro de distribuição (CD) Redemac;
- Importações;
- Ampliação de parcerias com fornecedores para produtos não negociados;
- Disponibilidade para parceria com fornecedores;
- Potencial parceria com arquitetos e decotadores.

4.4. Ameaças

- Informalidade do mercado;
- Facilidades de financiamento das grandes redes;
- Chegada de home centers;
- Crescimento de outras centrais de negócios;
- Expansão das redes corporativas;

4.5. Matriz

Potencialidades	Fragilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Relações de confiança e amizade; • Negociação conjunta; • Lojas adequadas; • Proximidade com o cliente; • Marca forte; • Cartão Redemac; • Especialistas em material de construção; • Rede de distribuição (68 lojas); 	<ul style="list-style-type: none"> • Falha no comprometimento do associado; • Falta de dados para negociação com parceiros; • Dificuldade de contemplar todas as regiões em ações de marketing; • Falhas na fidelidade com o fornecedor; • Falhas de controle e acompanhamento de associados por parte da rede; • Escassez de recursos no Marketing; • Falta tradição de trabalhar com o consumidor feminino; • Diferença de porte entre as lojas;feminino

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em compra conjunta; • Produtos Marca própria; • Flexibilidade para repasse dos prazos de pagamento recebidos dos fornecedores • Centro de distribuição (CD) Redemac; • Importações; • Ampliação de parcerias com fornecedor produtos não negociados; • Disponibilidade para parceria com fornecedores • Potencial parceria com arquitetos e decoradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidade do mercado; • Facilidades de financiamento das grandes empresas • Chegada de home centers; • Crescimento de outras centrais de negócios • Expansão das redes corporativas;

5. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.1. Escolha dos Segmentos-alvo e definição do posicionamento

O segmento alvo a ser conquistado por esta campanha é o composto pelas mulheres da classe C, com idade acima de 30 anos, e que resida ou mantenha obra em uma das 51 cidades onde existe uma loja Redemac.

A pesquisa Latin Panel aponta a mulher como 43% do mercado de trabalho atual e com isso dividindo as despesas e as decisões dentro de seu núcleo familiar a mulher vem conquistando cada vez mais espaço no mercado consumidor. Além disso, a mulher de hoje sente falta de tempo como um grande fator que a impede de realizar algumas atividades. Diante do novo status, a mulher valorizará cada vez mais soluções que atendam às suas novas necessidades.

A identificação feminina no composto de uma loja de materiais de construção é inegavelmente com os itens mais ligados ao consumo hedônico do que os ligados ao consumo racional. Decoração, beleza, conforto são qualidades que procuram nos produtos e serviços. Podemos considerar também a mulher como a principal motivadora da reforma ou da construção pois é ela quem geralmente aponta para a necessidade de uma melhoria que atenda às suas necessidades.

Para atingir o objetivo é preciso considerar as diferenças de interação da mulher com o ambiente de compras. Quando ela entra na loja, interage, pergunta, questiona e sabe dizer o que busca. O homem tem dificuldade muitas vezes não consegue verbalizar o que deseja. Neste momento a quem ele recorre? À mulher!

Outra consideração importante, levando em conta o perfil de compras da mulher, aponta o prazer desta atividade por permitir o contato com outras mulheres, com outras consumidoras. A prática é percebida como uma prática de interação social o que nos aponta para oportunidades de interatividade com estes grupos de consumidor.

5.2. Objetivos

O objetivo principal desta ação é alcançar um acréscimo de 30% sobre a venda média de quatro categorias eleitas como foco, através do aumento da atratividade das lojas Redemac para o público feminino e viabilizado por uma estratégia planejada e executada pela central da rede através de seus departamentos de negociação, marketing e treinamento.

Tornar a marca Redemac uma opção naturalmente considerada pelo público feminino ao procurar materiais de construção também é um propósito de mais longo prazo do qual esta campanha representa uma preparação para outras que serão propostas na sequência.

5.3. A ação - Estratégias

Trata-se de uma ação integrada de marketing composta de quatro etapas distintas e consecutivas que serão implementadas ao longo de um período de oito meses culminando com uma ação de promoção em março de 2015. As etapas são:

- 1º - Revisão do mix de produto/serviço;
- 2º - Ambientação de loja;
- 3º - Treinamento;
- 4º - Promoção;

5.3.1. Revisão do mix de produto/serviço

A primeira etapa do projeto consiste em fazer uma revisão no mix de produto oferecido com identificação de mercadorias que possam ser oferecidas por toda a rede de lojas Redemac. Como consequência disso as negociações também podem ser centralizadas o que viabilizará uma ação integrada partindo da central de negócios da Redemac.

Além de uma análise no produto e seus fornecedores também faz parte desta fase identificar serviços que possam ser oferecidos já que o nosso público

alvo (feminino) tende a necessitar com frequência a indicação de profissionais e instaladores.

Esta revisão se dará nas quatro categorias de produto que mais atraem tradicionalmente o público feminino As categorias são:

- *Banheiro*: Dentro de um conceito mais abrangente de categoria esta envolve todas as mercadorias que compõe o ambiente de um banheiro. Revestimentos, louças, metais, luminárias, gabinetes, banheiras, assentos, tapetes, boxes, etc.
- *Pintura*: Também abrangente, compões além das tintas, as ferramentas de pintura e acabamentos que costumam acompanhar uma pintura.
- *Iluminação*: Categoria composta por lustres, luminárias, interruptores e placas, etc.
- *Decoração/Bazar*: De acordo com cada mercado/localidade identifica-se a oportunidade de comercialização de elementos de decoração como tapetes, abajures almofadas e cortinas e/ou de bazar como utensílios domésticos, artigos de jardinagem e presentes.

Após a identificação de um composto comum de produtos e serviços a serem trabalhados precisa ser feito o reforço das parcerias existentes, identificação de fornecedores novos potenciais e também a indicação de um “fornecedor patrocinador” para cada uma das quatro categorias que será de grande importância nas etapas posteriores de ambientação de loja e treinamento.

É de fundamental importância nesta fase de determinação do composto a priorização de mercadoria que tenham a sua utilização ou opção de compra ligada à emoção já que as mulheres são mais inclinadas a reconhecer os benefícios emocionais do que os funcionais. Novidades e mercadorias que ajudam a tornar o seu dia melhor ao trazer benefícios como relaxamento, diversão ou mais tempo passado com a família são muito bem aceitos por este público.

5.3.2. Ambientação de loja

A importância de uma adequada apresentação de loja é o que será abordado nesta etapa. Segundo Barletta (2006) as mulheres tem mais sensibilidade ao contexto e melhor percepção de seu entorno criando formas peculiares de interação com o ambiente de loja.

Considerando que as mulheres são mais receptivas em todos os cinco canais sensoriais o que significa que apreciam mais os toques agradáveis e repelem os “nem tão agradáveis” objetivamos adequar o ambiente das lojas para o atendimento deste tipo de exigência. Visão, cores, audição, toque e olfato são detalhes que não passam despercebidos a este público alvo e uma mensagem

clara de alinhamento com o com o posicionamento escolhido deve ser passada nos momentos de contato da mulher com o nosso ambiente de loja.

Por este motivo esta fase do nosso projeto visa aprimorar alguns pontos de atendimento que embora estejam sendo praticados por algumas lojas da rede não podem ser utilizados como verdade sem um trabalho de adequação.

A execução desta fase do trabalho inicia com uma palestra no evento de lançamento onde um arquiteto com experiência em projetos comerciais fará a exposição dos fatores mais observados pelo público feminino e dicas para a aplicação de melhorias nas lojas com o propósito de atrair ou reter este público.

Após esta palestra, haverá uma visita do arquiteto pessoalmente ou através de sua equipe a cada uma das lojas para em conjunto fazer uma análise do ambiente e fazer a proposição das melhorias necessárias. Desta visita será elaborado um plano de ação com um tempo determinado para a execução das melhorias.

Elegemos como objetos de atenção três fatores que devem ser trabalhados nas lojas: A exposição, a informação e a experiência.

5.3.2.1. Exposição:

Este item aborda a forma como material está sendo exposto no nosso ponto de venda. Experimentação, apresentação das gôndolas, largura dos corredores, iluminação do produto, limpeza do produto na gôndola, estado das embalagens, etc.

Este item também inclui estratégias adequadas de merchandising. Segundo Proença e Vinic (2006) merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usando no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas e serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores.

Também o chamado “marketing de interceptação” que consiste em colocar o produto no dia a dia de sua consumidora e deixar que ela desenvolva sozinha o impulso de adquiri-lo. Segundo Baletta (2006) ao contrário dos homens que não tem inclinação para interromper o seu progresso em direção à meta atual para explorar uma coisa que não esteja em sua lista de tarefas, as mulheres se dispõem a “dar uma parada no caminho” e olhar algo que a intrigue, o que pode ser interpretado como uma oportunidade de oferecer algo para a venda.

5.3.2.2. Informação

Fator que atenta para a informação contida no ponto de venda da maneira mais completa que se possa aplicar. Sinalizar corretamente os departamentos, a precificação das mercadorias expostas e as informações de aplicação adequada

e/ou indicação de uso das mesmas são pontos que, aliados ao hábito feminino de busca pela informação sem receio resultam e excelentes resultados de venda.

5.3.2.3. Experiência

Classificamos como experiências para fins deste trabalho os diferentes momentos de interação da mulher com o ambiente de loja e com a compra começando com os cuidados básicos com o aspecto da fachada, estacionamento, e seguindo com um atendimento que não faça perder tempo, um ambiente que lembre ma “casa bem cuidada” já que este é o sentimento que precisamos despertar na nossa consumidora. Criação de um “espaço kids” com brinquedos e segurança para que a mãe possa deixar o seu filho entretido enquanto faz as suas compras sem pressa.

5.3.3. Treinamento

Haverá no evento de lançamento uma palestra de especialista no setor sobre o tema atendimento para o público alvo da campanha (feminino). Esta palestra terá como público as principais pessoas envolvidas no processo de atendimento como diretores, compradores, vendedores, gerentes de loja e guardião da marca².

As filmagens deste evento de lançamento devidamente editadas possibilitarão a criação de um DVD com os principais momentos e informações da palestra para ser utilizado em cada loja em um treinamento específico com a finalidade de multiplicar a informação para todos os demais funcionários das lojas.

Também nesta fase será desenvolvida uma cartilha com os principais conteúdos e dicas de como se relacionar com o público alvo da campanha acompanhado das principais dicas e procedimentos padrão indicados para a campanha. Esta cartilha será distribuída por ocasião do evento de lançamento da campanha nas lojas.

Haverá também disponibilização de um curso a ser ministrado via E.A.D. (ensino à distância) também sobre o mesmo tema e disponibilizado para os principais agentes das lojas (Diretores, gerentes, compradores e vendedores).

Uma série de treinamentos técnicos será promovida em sequencia e marcados para três regiões estratégicas com o objetivo de facilitar o deslocamento dos vendedores e compradores que são o público alvo deste treinamento. Os treinamentos serão ministrados pelos patrocinadores de cada uma das quatro categorias e abordarão dados técnicos das suas linhas de produto bem como benefícios e argumentação de vendas para estes produtos. As

² Guardiã da marca – Trata-se de um funcionário das lojas selecionado por sua identificação com o marketing e que atua como facilitador das ações da equipe de marketing Redemac.

idades onde acontecerão os treinamentos são Alvorada (Sede da Redemac), Santa Cruz do Sul e Taquara.

5.3.4. Promoção e comunicação

Após a execução das três primeiras etapas então é o momento de veicular uma campanha que sintetize todos os esforços empreendidos até aqui. Esta campanha deverá ser criada com bastante antecedência com vistas a obter as autorizações legalmente necessárias para que possa oferecer por sorteio uma viagem o que será o seu ponto alto, “a viagem dos sonhos”. Será uma viagem de 15 dias para um destino na Europa para a ganhadora e um acompanhante com o valor limitado e m R\$ 30.000,00 (trinta mil reais). O mecanismo da campanha irá sugerir também a indicação de uma amiga para cocorrer também ao prêmio com o objetivo de estimular a troca de informações sobre a promoção. Segundo Barletta (2006) o “estar juntas” é uma premissa fundamental da cultura feminina por se tratar de uma sociedade de “constelações” e não de “estrelas”.

Será uma campanha institucional que vai difundir os valores que criamos internamente durante os meses de preparação para receber a mulher nas lojas da Redemac. Porém a cautela na comunicação faz-se necessária para que a identificação com o público feminino não crie barreiras ao público tradicional das lojas em sua maioria masculino.

Esta campanha será criada pela agência parceira da Redemac e deverá ser composta por um material institucional que explore os valores da campanha e também por peças mais diretas oferecendo produtos a preços especiais e o apelo do sorteio da viagem.

A execução da campanha será no mês de março de 2015, já reconhecido tradicionalmente como o “mês da mulher” por conta do dia internacional da mulher que é o dia 08 de março.

Também teremos um plano de relacionamento através do site da rede prevendo a geração de conteúdo o que incluirá as principais redes sociais como o facebook e o instagram. Este conteúdo terá o objetivo de trazer a formar um cadastro para posteriormente enviar dicas de construção, reforma e decoração e também ofertas da promoção por e-mail e/ou por SMS.

Além da campanha para o público externo teremos também uma campanha interna de premiação dos vendedores que mais se destacarem na venda de produtos das categorias envolvidas. Esta premiação será por meio de cartões/presente e o valor sugerido é R\$ 150,00 de premiação para o vendedor que vender mais dentro da categoria, logo cada vendedor pode ser premiado em até R\$ 600,00 se for o melhor vendedor em todas as categorias.

Também fará parte da ação uma premiação à loja que apresentar uma melhor evolução do ambiente de loja conforme o plano de ação traçado com a equipe de arquitetos que vai visitar a loja.

Parcerias estratégicas com salões/estéticas, academias e boutiques de roupas também farão parte do campo de ação.

A campanha será composta prioritariamente pelas seguintes peças:

- Spot de rádio;
- Filme institucional televisão, 30”;
- Filme promocional anunciando a campanha 15”;
- Tabloide de ofertas (400.000 unidades);
- Cupons específicos para a promoção;
- Kit de ambientação de loja com banners e bandeirolas;

5.4. Cronograma e Orçamento

O total dos investimentos previstos na campanha é de R\$ 239.333,00 para uma campanha efetiva de um mês, porém é necessário considerar que as ações propostas nas três primeiras etapas do planejamento são estruturais o que facilita bastante a continuidade das ações promocionais visando o público feminino para os meses subsequentes.

Trata-se da parte do investimento da Central da Redemac. Em algumas partes do cronograma abaixo descrito encontraremos itens em que o custo não será alterado por que será utilizada uma estrutura já existente (custo fixo), nestes itens foi colocada a descrição “sem custo adicional”. Também existem ações que estarão a cargo e à custo direto de cada loja associada e então descrevemos como “por conta do associado”.

Na tabela abaixo podemos conferir o desdobramento das ações necessárias para a execução da campanha com os prazos e custos estimados:

Ação (O que)	Por que	Como	Onde	Quando	Quem	Custo
Estudo de uma proposta inicial de Produtos/serviços	Revisão do mix de produto das quatro categorias (Et. 1)	Equipe define em reunião	Sede Redemac	de 2 a 16 setembro	Equipe Negociação	Sem custo adicional
Pesquisa com os associados	Revisão do mix de produto das quatro categorias (Et. 1)	Envia Via Internet (e-mail ou portal na internet) proposta de mix para votação	Sede Redemac	de 16 a 30 setembro	Equipe Negociação	Sem custo adicional

Criação da campanha principal com sorteio de uma viagem dos sonhos, premiação de vendedores, premiação ambiente de loja.	Promoção (Et. 4)	Criação e aprovação da campanha principal a ser executada em março de 2015	Agência	até 30 de setembro	Agência Mkt	Sem custo adicional
Definição da proposta	Revisão do mix de produto das quatro categorias (Et. 1)	A partir das respostas da pesquisa, equipe prepara a proposta final para ser colocada em votação.	Sede Redemac	de 1º a 21 de outubro	Equipe Negociação	Sem custo adicional
Contratação/Compra das viagens	Promoção (Et. 4)	Compra das passagens junto a uma agência de viagem.	Mercado	até 15 de outubro	Equipe Marketing	R\$ 30.000,00
Recolhimento dos impostos referente à premiação.	Promoção (Et. 4)	Recolhimento imposto sobre o valor do prêmio do sorteio (30.000,00)	Rede Bancária	até 15 de outubro	Diretoria financeira	R\$ 9.000,00
Encaminhar autorização de sorteio junto à Caixa Federal	Promoção (Et. 4)	Contratação de uma consultoria especializada.	junto à Caixa Federal	até 15 de outubro	Consultoria especializada	R\$ 1.333,00
Aprovação em Assembleia	Revisão do mix de produto das quatro categorias (Et. 1)	Em assembleia vota mix e produtos e serviço final	Sede Redemac	dia 21 de outubro	Todos os associados	Sem custo adicional
Escolha dos Fornecedores	Revisão do mix de produto das quatro categorias (Et. 1)	Após a aprovação dos produtos equipe escolhe os fornecedores parceiros	Sede Redemac	até 28 de outubro	Equipe Negociação	Sem custo adicional
Contratação de arquiteto palestrante	Ambientação de loja (Et. 2)	Com o briefing, envia proposta e define profissional parceiro.	Sede Redemac	até 28 de outubro	Equipe Marketing	R\$ 4.000,00
Contratação Palestrante Consultor	Treinamento (Et. 3)	Palestrante para falar sobre o comportamento de consumo da mulher. Como atender as suas expectativas	Sede Redemac	até 28 de outubro	Equipe BSA	R\$ 5.000,00

Aprovação dos fornecedores em assembleia	Revisão do mix de produto das quatro categorias (Et. 1)	Em assembleia vota fornecedores padrão e os padrinhos	Sede Redemac	dia 18 de novembro	Todos os associados	Sem custo adicional
Evento de lançamento e sensibilização	Ambientação de loja (Et. 2)	Palestra de sensibilização com o público alvo . Gestores, Gerentes, vendedores compradores e Guardiões da Marca.	FAPA Porto Alegre	25 de novembro	Equipe BSA	R\$ 4.000,00
Evento de lançamento e sensibilização	Treinamento (Et. 3)	Palestra de sensibilização com o público alvo da campanha. Gestores, Gerentes, vendedores compradores e Guardiões da Marca.	FAPA Porto Alegre	25 de novembro	Equipe BSA	já incluído
Arquiteto visita as lojas	Ambientação de loja (Et. 2)	Equipe do arquiteto visita todas as lojas e monta um plano de ação para as melhorias	Em cada loja	entre 26 de novembro e 15 de janeiro	Equipe Arquiteto contratado	R\$ 35.000,00
Contratação Agência criadora de conteúdo para redes sociais e site	Promoção (Et. 4)	Concorrência feita pela equipe do marketing.	Sede Redemac	até 30 de novembro	Equipe Marketing	R\$ 6.000,00
Compras conjuntas para as melhorias	Ambientação de loja (Et. 2)	levantamento dos pontos em comum dos planos de ação e lançamento de compras conjuntas de equipamentos como Gôndolas, informática, sinalização, etc.	Sede Redemac	entre 15 e 31 de janeiro	Equipe Negociação	por conta do associado
Produção dos materiais para campanha	Promoção (Et. 4)	Contratação e colocação em produção de todas as peças da campanha.	Produtora	até 30 de janeiro	Produtoras	R\$ 35.000,00
Data limite para a conclusão das melhorias	Ambientação de loja (Et. 2)	Reformas identificadas e pactuadas por ocasião da visita do arquiteto às lojas (plano de ação)	Em cada loja	até 15 de fevereiro	Equipe de cada loja	por conta do associado
Confecção vídeo da palestra de lançamento	Treinamento (Et. 3)	Pessoa contratada vai filmar o evento já com esta finalidade	Estúdio contatado	até 12 de dezembro	Estúdio contatado	R\$ 1.200,00

Evento de lançamento interno nas lojas	Treinamento (Et. 3)	Reunião do guardião da marca com os demais colaboradores, passa o vídeo da palestra e faz o lançamento da campanha.	Em cada loja	entre 2 e 31 de janeiro	Guardião da Marca	por conta do associado
Treinamentos técnicos	Treinamento (Et. 3)	dois encontros de 3 horas em cada uma das três sedes Alvorada, Taquara e Santa Cruz do Sul. Cada encontro com dois fornecedores	Alvorada,	entre 2 e 31 de janeiro	Equipe BSA	Custeado pelos fornecedores
Criação de uma cartilha de estilo de atendimento à mulher	Treinamento (Et. 3)	Cartilha que explore o estilo de atendimento da mulher, seu perfil de consumo e suas preferências.	Sede Redemac	até 25 de novembro	Equipe BSA	R\$ 1.000,00
Criação de treinamento E.A.D.	Treinamento (Et. 3)	Desenvolver treinamento estilo de atendimento à mulher. Terceirizar serviço	Sede Redemac	até 15 de dezembro	Equipe BSA	R\$ 1.000,00
Treinamento E.A.D.	Treinamento (Et. 3)	Matricular e acompanhar os alunos vendedores no estilo de atendimento à mulher.	Em cada loja	entre 01 de janeiro e 28 de fevereiro	Equipe BSA	por conta do associado
Escolha dos produtos para o tabloide de ofertas	Promoção (Et. 4)	Em reunião da equipe de negociação com a equipe de marketing	Sede Redemac	até 15 de janeiro	Negociação e Marketing	Sem custo adicional
Fechamento e contratação da propaganda	Promoção (Et. 4)	Confecção de um plano de mídia integrado a ser executado no mês de março	Mídia	até 30 de janeiro	Agência Mkt	R\$ 60.000,00
Adaptação do site Redemac para a campanha	Promoção (Et. 4)	Através da agência já contratada	Sede Redemac	até 30 de janeiro	Marketing e Agência	R\$ 2.000,00
Entrega da premiação da melhor ambientação	Promoção (Et. 4)	Equipe se desloca até a loja para levar o cheque da premiação	Na loja vencedora	Semana entre 2 e 7 de março	Equipe Marketing	R\$ 2.000,00
Pesquisa resultado da campanha e melhores vendedores de cada loja	Promoção (Et. 4)	Levantamento via e-mail do faturamento em relação ao período anterior e vendedores que mais venderam.	Via e-mail	Semana entre 6 e 10 de abril	Equipe Rentabilida de	Sem custo adicional

Sorteio da Viagem	Promoção (Et. 4)	Sorteio da viagem com acompanhamento de auditoria	Sede Redemac	Semana entre 6 e 10 de abril	Equipe Marketing	R\$ 2.000,00
Entrega a premiação aos vendedores	Promoção (Et. 4)	Equipe se desloca até a loja para levar os cartões da premiação (4x150,00 por loja) nas 68 lojas	Na loja vencedora	Semana entre 13 e 17 de abril	Equipe Marketing	R\$ 40.800,00
Avaliação da campanha em reunião geral	Promoção (Et. 4)	Apresentação dos resultados da campanha mediante levantamento prévio feito com os associados	Sede Redemac	14 de abril	Equipe Marketing	Sem custo adicional

6. RESULTADOS

6.1. Projeções:

Por tratar-se de uma rede associativa fica muito complexa a confecção de um D.R.E. (Demonstrativo de resultado do exercício) visto que o investimento será feito pela central da rede que não tem como objetivo específico a geração de resultado sobre o seu próprio orçamento e sim fomentar a operação das diversas lojas associadas sendo praticamente impossível integrar todos os custos das lojas e formar um único indicador de resultado para comparar com os gastos. O investimento se dará financiado principalmente pelo seu fundo de marketing que é obtido pelo retorno das compras de parcerias firmadas com fornecedores.

A alternativa escolhida então foi trazer um cálculo ilustrativo que demonstra o sucesso da campanha uma vez atingido o objetivo de aumentar em 30% a venda das categorias envolvidas (Banheiro, Iluminação, Tintas e Decoração/Bazar).

Estas quatro categorias representam juntas, em media, 28% do faturamento total de uma loja de materiais de construção generalista como é o perfil das lojas Redemac. Como a Redemac em 2013 teve seu faturamento médio mensal avaliado em 28 milhões de reais calcula-se em R\$ 7,84 milhões de reais o percentual referente à venda das categorias em questão no mesmo período. Considerando tratar-se de categorias com valor agregado pode-se inferir um valor de aquisição da mercadoria de R\$ 5 milhões de reais. Como as negociações da rede necessariamente envolvem uma V.P. (verba de propaganda) não inferior a 2% então temos R\$ 100.000,00 de retorno em V.P. no período de um único mês.

Trata-se de um cálculo evidentemente muito simplificado e que não pretende substituir uma projeção matemática do resultado da campanha e apenas justificá-la como viável.

6.2. Controles do Plano:

É fundamental o acompanhamento das ações propostas neste plano de ação e a utilização de indicadores que sinalizem o sucesso das diferentes etapas ou a necessidade de ajustes ao longo do processo. Basicamente utilizaremos os seguintes indicadores:

- *Efetividade na execução do plano:* É preciso monitorar a evolução das ações propostas no programa em primeiro lugar pelo cumprimento dos prazos estabelecidos no mesmo.
- *Participação/Adesão dos agentes:* É fundamental que seja monitorada a participação dos agentes durante o processo para que possam ser feitos ajustes, se necessário.
- *Planos de ação de melhoria:* A adesão e o acompanhamento dos planos de ação desenvolvidos a partir da visita da equipe de arquitetos precisa ser medida, acompanhada e estimulada.
- *Volume de compras dos fornecedores parceiros:* Este volume medido principalmente no período entre a adaptação do ponto de venda e o início da campanha também mostra a efetiva adesão do associado e dá uma amostragem da reação do público alvo.
- *Volume de vendas efetivo ao final da campanha:* É uma medida avaliação final de todo o processo que comparada com o mesmo período do ano anterior poderá determinar o seu sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de rede associativa nos impõe algumas limitações na aplicabilidade de um plano relativamente complexo como este. A característica independente das lojas com relação ao gerenciamento de seu composto de produtos e também a possível limitação financeira de algumas delas podem colocar em risco o desempenho geral do plano.

É fato, porém que ninguém consegue empreender nenhum grande projeto se quiser eliminar todas as suas possíveis objeções antecipadamente. Acredito na viabilidade deste plano baseado na qualidade das relações de estabelecidas entre os associados que, em geral tem um perfil empreendedor e costumam aceitar bem os desafios principalmente quando isso promete representar um aumento significativo nas vendas e na consequente rentabilidade.

Reconheço ambiciosa a meta de crescimento de 30% nas vendas das categorias que o plano abrange, mas como primeiro representante do grupo na posição de presidente devo dizer que aceito o desafio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEP Associação brasileira de empresas de pesquisa – critério Brasil. Disponível em: <http://www.abep.org/new/criterioBrasil.aspx>. Acesso em: 25 jul 2014

ABRAMAT acredita que o PIB crescerá 2,5% em 2014. Disponível em: <http://noticias.r7.com/economia/abramat-acredita-que-pib-crescera-25-em-2014-30052014>. Acesso em 30 jul 2014.

ANAMACO divulga pesquisa sobre o perfil do consumidor do setor. Disponível em: <http://novo.anamaco.com.br/noticia-interna.aspx?uid=1329> Acesso em: 25 jul 2014.

ANAMACO reduz previsão de vendas para 2014. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,anamaco-reduz-previsao-de-vendas-para-2014,1523071>

ARONOVICH, Henrique; PROENÇA, Maria C.; VINIC, Richard. **Varejo e Clientes**. 3ª Ed. São Paulo: DVS Editora, 2006.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARLETTA, Martha. **Marketing para mulheres**: Como entender e aumentar sua participação do maior segmento do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CAMPOS, Gustavo. - **Material de Aula da Disciplina Fundamentos de Marketing** – MBA Marketing Estratégico. São Leopoldo: Unisinos, 05/04/2013.

FERNANDES, Otávio G. - **Material de Aula da Disciplina Planejamento Estratégico de Marketing** – MBA Marketing Estratégico. São Leopoldo: Unisinos, 15/08/2013.

GUIMARÃES, Elisandra C.; COSTA, Gláucio; **Análise da Satisfação de Clientes da Loja Matriz Redemac Carlesso**. RASM, Alvorada, ano 3, n.1, p. 33-59, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.saomarcos.com.br/ojs>> Acesso em: 25 jul 2014.

HOOLEY, Grahah; PIERCY, Nigel; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

IBGE Cidades do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=43&search=rio-grande-do-sul>. Acesso em: 25 jul 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de marketing**: A bíblia do marketing. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MINTZBERG, Henry; et al. **O processo da estratégia** [recurso eletrônico] : conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª Ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

POPAI Brasil. O Comportamento do Consumidor em Lojas de Materiais de Construção e Home Centers. Disponível em: http://www.popaibrasil.com.br/wp-content/uploads/2012/08/Estudo-Comportamento-do-Consumidor-em-Lojas-de-Material-de-Constru%C3%A7%C3%A3o-e-Home-Centers_rev.pdf. Acesso em 25 de jul 2014.

PROENÇA, Maria C.. **Marketing Business to consumer**. In: ARONOVICH, Henrique; PROENÇA, Maria C.; VINIC, Richard. **Varejo e Clientes**. 3ª Ed. São Paulo: DVS Editora, 2006.

REVISTA ANAMACO. 15º Ranking de lojas de material de construção. São Paulo: Editora Grau 10.. Ed. 248, Ano XXIII.

REVISTA EXAME MELHORES E MAIORES. Rio de Janeiro: Editora Abril. Ed 2014.