

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Departamento de Ciências Administrativas**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Aline Schiengold da Rosa

**PLANO DE MARKETING PARA MELHORAR O RELACIONAMENTO DA MARCA  
FREESURF COM SEU CONSUMIDOR FINAL**

Porto Alegre

2010

Aline Schiengold da Rosa

**PLANO DE MARKETING PARA MELHORAR O RELACIONAMENTO DA MARCA  
FREESURF COM SEU CONSUMIDOR FINAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo.

Porto Alegre

2010

Aline Schiengold da Rosa

**PLANO DE MARKETING PARA MELHORAR O RELACIONAMENTO DA  
MARCA FREESURF COM SEU CONSUMIDOR FINAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em: ..... de ..... de 2010.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. - Instituição

---

Prof. - Instituição

---

Orientador – Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, acompanharam o desenvolvimento e elaboração do presente trabalho. Meus sinceros agradecimentos pelas palavras incentivadoras e gestos de apoio dado pelas pessoas queridas.

A minha família, pelo constante suporte em todos os momentos da minha vida e, principalmente, pelo incentivo ao meu crescimento pessoal e intelectual.

Ao Daniel Schneider, namorado, pelo carinho e paciência incondicionais.

Aos queridos amigos, que desculparam minha ausência e nunca deixaram de estar presentes.

A empresa Magic Brands, marca FreeSurf, pela confiança depositada e oportunidade de realização deste trabalho. Agradeço em especial a Samantha Flach pela compreensão, apoio e carinho dispensados durante os momentos dedicados à pesquisa.

E, finalmente, meus agradecimentos ao Professor Luiz Antônio Slongo pela ótima orientação e dedicação.

Muito obrigada a todos.

## RESUMO

Este trabalho apresenta como tema central o Marketing de Relacionamento, mais especificamente o praticado pela marca brasileira de *surfwear* FreeSurf. Considerando que atualmente o crescimento da indústria depende do relacionamento e interação entre as empresas, este tema se faz bastante pertinente para o estudo.

O objetivo principal desta pesquisa é elaborar um Plano de Marketing de Relacionamento direcionado ao público alvo da marca, fazendo com que ele se identifique mais com ela e, conseqüentemente, se torne fiel. Para tanto, foi feita uma recapitulação a respeito do tema, bem como um aprofundamento nos conceitos de Marketing de Relacionamento. Além desta revisão bibliográfica, foram aplicados questionários junto aos principais atores da cadeia de suprimentos da FreeSurf. Os resultados das entrevistas feitas aliados às análises externa e interna da empresa deram origem ao Plano de Marketing a ser proposto com enfoque no consumidor final.

O Plano de Marketing foi elaborado a partir da análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), objetivos e estratégias definidas para melhorar o relacionamento da FreeSurf com seu público final. Desse modo, ações foram propostas maximizando capacidades e minimizando limitações no que se refere a todo o composto de Marketing.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento. FreeSurf. Consumidor Final. Plano de Marketing.

## ABSTRACT

This essay presents as central theme the Relationship Marketing, more specifically the one practiced by FreeSurf, a brazilian surfwear brand. Considering that nowadays industry development depends on relationship and interactive between enterprises, this theme must be studied.

The objective of this research is to elaborate a Relationship Market Plan in order to approximate the final customers with the brand, turning them loyal. For this purpose, it was done a recapitulation of the subject as well as a profound study of relationship marketing concepts. Apart from this bibliography review, questionnaires were answered by the main members of the FreeSurf supply chain. Their results in addition to external and internal analysis were compared with the theory studied and then a Relationship Market Plan was been proposed according to FreeSurf final customers.

The Market Plan was elaborated based on SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), objectives and strategies defined in order to improve relationship between FreeSurf and its final consumers. Therefore, actions referring to Market Mix components were proposed to take advantages of capacities and minimize limitations.

**Key-words:** Relationship Marketing. FreeSurf. Final Customer. Market Plan.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	16
1.1.1. Breve Histórico .....	17
1.1.2. Produtos .....	18
1.1.3. Situação atual da empresa .....	19
1.1.4. Concorrentes .....	20
1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	20
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>23</b>
2.1. OBJETIVO GERAL .....	23
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>24</b>
3.1. ASPECTOS GERAIS DE MARKETING .....	24
3.2. CONTEXTO E ORIGEM DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE .....	29
3.3. DEFINIÇÕES IMPORTANTES: MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM .....	32
3.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO: VALORES FUNDAMENTAIS E COMPONENTES.....	36
3.5. PROPRIEDADES GERAIS E TIPOS DE RELACIONAMENTO .....	39
3.6. MOTIVAÇÕES PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	45
3.7. CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NO RELACIONAMENTO .....	46
3.8. DISTINÇÕES ENTRE MARKETING DE RELACIONAMENTO E MARKETING DE TRANSAÇÃO.....	48
3.9. MARKETING DE RELACIONAMENTO E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL.....	51
3.10. EVIDÊNCIAS DA APLICAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	53

<b>4. MÉTODO</b> .....	<b>55</b>
4.1. ASPECTOS GERAIS DA PESQUISA .....	55
4.2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	56
4.3. PESQUISA QUALITATIVA.....	57
<b>4.3.1. Elementos da Pesquisa</b> .....	<b>57</b>
<b>4.3.2. Coleta de Dados</b> .....	<b>59</b>
4.3.2.1. Análise dos Dados coletados .....	59
<b>4.3.3. Produto Final</b> .....	<b>59</b>
<b>4.3.4. Utilização dos Resultados</b> .....	<b>60</b>
<b>5. RESULTADOS</b> .....	<b>62</b>
5.1. ANÁLISE CRÍTICA DA SITUAÇÃO DA EMPRESA À LUZ DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PRATICADO COM O CONSUMIDOR FINAL .....	62
<b>5.1.1. Ações de marketing praticadas com o Consumidor Final</b> .....	<b>62</b>
<b>5.1.2. Pontos Fracos na Comunicação com o Cliente</b> .....	<b>65</b>
<b>5.1.3. Valor do Cliente</b> .....	<b>68</b>
5.2. ANÁLISE CRÍTICA DA SITUAÇÃO DA EMPRESA À LUZ DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PRATICADO COM SEUS COLABORADORES.....	68
<b>5.2.1. Cultura e Valores internos da FreeSurf</b> .....	<b>69</b>
<b>5.2.2. Relacionamento com Lojistas</b> .....	<b>70</b>
<b>5.2.3. Relacionamento com Fornecedores</b> .....	<b>71</b>
<b>5.2.4. Relacionamento com Representantes</b> .....	<b>72</b>
5.2.4.1. Prévia .....	73
5.2.4.2. Meeting .....	74
<b>5.2.5. Considerações Gerais sobre o Relacionamento com os Colaboradores</b> .....	<b>75</b>
5.3. ANÁLISE SITUACIONAL EXTERNA.....	77
<b>5.3.1. Mercado do Surf: contexto econômico</b> .....	<b>77</b>
<b>5.3.2. Contexto Econômico e Demográfico Gerais</b> .....	<b>78</b>



5.3.2.1. Demografia .....	78
5.3.2.2. Importações da China .....	80
5.3.2.3. Licenciamentos .....	81
<b>5.3.3. Contexto Tecnológico.....</b>	<b>81</b>
5.3.3.1. Tecnologia Têxtil .....	82
5.3.3.1.1. <i>Tecnologia Têxtil em roupas para prática de surf</i> .....	83
5.3.3.2. Comunicação Virtual na vida dos jovens .....	84
5.3.3.3. Redes Sociais Virtuais .....	85
5.3.3.4. Desenvolvimento do <i>e-commerce</i> .....	86
<b>5.3.4. Perfil do Consumidor Final.....</b>	<b>87</b>
<b>5.3.5. Tendência de Comportamento Sócio-Cultural.....</b>	<b>89</b>
<b>5.3.6. Concorrentes.....</b>	<b>91</b>
5.3.6.1. Billabong .....	92
5.3.6.2. Quiksilver .....	93
5.3.6.3. Rip Curl.....	95
5.3.6.4. Mormaii .....	97
<b>5.3.7. Oportunidades e Ameaças .....</b>	<b>99</b>
5.4. ANÁLISE SITUACIONAL INTERNA.....	102
<b>5.4.1. Produto .....</b>	<b>103</b>
5.4.1.1. Criação e Desenvolvimento de Produtos .....	103
5.4.1.2. Mix de produtos .....	104
5.4.1.3. Linha <i>Reedition</i> .....	106
5.4.1.4. Camisetas da <i>Linha Concept</i> .....	107
5.4.1.5. Wetsuits .....	107
<b>5.4.2. Preço.....</b>	<b>109</b>
<b>5.4.3. Distribuição .....</b>	<b>109</b>

<b>5.4.4. Pontos Fortes e Francos .....</b>	<b>110</b>
5.5. MATRIZ SWOT E QUESTÕES ESTRATÉGICAS DO PLANO DE MARETING .....	112
<b>5.5.1. Aproveitamento de Capacidades .....</b>	<b>114</b>
<b>5.5.2. Minimização de Limitações .....</b>	<b>115</b>
<b>5.5.3. Conversão de Desvantagens .....</b>	<b>116</b>
5.6. OBJETIVOS DO PLANO E POSICIONAMENTO DA MARCA .....	117
5.7. PLANO DE AÇÃO.....	117
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>139</b>
6.1. IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS .....	141
6.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	142
6.3. LIMITAÇÕES DO TRABALHO .....	143
6.4. SUGESTÕES PARA NOVOS TRABALHOS .....	143
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>152</b>

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 01 – Evolução do Varejo Online.....</b>	<b>86</b>
--	-----------

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 01 – Contraste entre Relacionamento e Transação .....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro 02 – Atributos da marca Billabong .....</b>	<b>93</b>
<b>Quadro 03 – Atributos da marca Quiksilver .....</b>	<b>95</b>
<b>Quadro 04 – Atributos da marca Rip Curl .....</b>	<b>97</b>
<b>Quadro 05 – Atributos da marca Mormaii .....</b>	<b>99</b>
<b>Quadro 06 – Matriz SWOT da FreeSurf .....</b>	<b>113</b>
<b>Quadro 07 – Questões Estratégicas de Aproveitamento de Capacidades .....</b>	<b>114</b>
<b>Quadro 08 – Questões Estratégicas de Minimização de Limitações.....</b>	<b>115</b>
<b>Quadro 09 – Questões Estratégicas de Conversão de Desvantagens.....</b>	<b>116</b>

## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 01 – Avaliação de Oportunidades e Ameaças .....100**

**Tabela 02 – Avaliação de Pontos Fortes e Fracos.....111**

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO I – Entrevista com Chefia do Setor de Marketing .....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO II – Entrevista com Diretor Comercial .....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO III – Entrevista com Representante de Vendas.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO IV – Entrevista com Fornecedor .....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO V – Entrevista com Lojista .....</b>	<b>160</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como finalidade a elaboração de um Plano de Marketing para melhorar o relacionamento da a marca de *surfwear* FreeSurf com seu consumidor final. Para tanto, serão realizadas análises detalhadas do ambiente interno da empresa, bem como o contexto externo no qual ela está inserida.

Primeiramente, a empresa em questão será descrita sob seus aspectos gerais como meio de apresentá-la ao leitor. Logo, uma breve contextualização do tema e formulação do problema serão delineados para bem de justificar a importância e relevância destes na sociedade. Posteriormente, serão expostos os objetivos geral e específicos desta pesquisa, que serão os guias para direcionar este trabalho. A partir da definição do objetivo geral – elaborar um plano de marketing de relacionamento para melhorar o relacionamento com clientes – serão traçados os específicos, que serão as etapas para o alcance deste.

Logo após, é apresentada a Fundamentação Teórica realizada ao longo desta pesquisa, com intuito de argumentação e base para a elaboração das considerações finais. Este capítulo tem como função nortear e situar o leitor frente ao tema e problema do presente estudo, através de uma seleção de autores e suas respectivas obras. Esta revisão bibliográfica possibilita conhecer os estudos já realizados na área do Marketing de Relacionamento, bem como apontar suas variáveis mais relevantes.

Seguido da Fundamentação Teórica, o método de pesquisa a ser utilizado é explanado e justificado como sendo o mais apropriado para o desenvolvimento do trabalho e conseqüente alcance de objetivos. A metodologia envolve a estratégia de pesquisa, forma de coletas de dados, instrumentos utilizados e meios de análise dos dados coletados.

Após conhecer as técnicas utilizadas para a elaboração deste trabalho, são colocados os resultados obtidos com a coleta de dados oriundos de entrevistas feitas em profundidade e observação contínua dos processos. Esses resultados, contudo, são dispostos juntamente com uma análise crítica sustentada pela revisão bibliográfica já feita anteriormente.

Outra etapa da exposição de resultados, é a descrição de ambientes relacionados à marca FreeSurf. Primeiramente, é descrita uma análise situacional externa à empresa, contendo seus principais agentes influenciadores. Logo após, é disposta a análise situacional do contexto interno da empresa. A partir dessas duas análises, podem ser estabelecidas tanto a Matriz SWOT, quanto as questões estratégicas a serem seguidas.

Por fim, o Plano de Ações é proposto, considerando todos os resultados obtidos e analisados. Essas ações possuem objetivos específicos referentes algum componente do composto de Marketing da FreeSurf, e acompanha um detalhamento para ser efetuado.

Após a finalização de todas as etapas acima descritas, são apresentadas ao leitor as considerações finais da autora, bem como apontamentos feitos por ela para a elaboração de trabalhos futuros. Ainda neste capítulo de Conclusão, são feitas as distinções sobre implicações do presente trabalho para as áreas acadêmica e gerencial, assim como as dificuldades e limitações enfrentadas no decorrer do desenvolvimento deste.

## 1.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Esta primeira etapa da introdução tem como objetivo apresentar, de forma rápida e sucinta, a marca para a qual será elaborado um Plano de Marketing de Relacionamento focado no consumidor final. Para tanto, serão apresentados dados importantes a respeito da empresa que contextualizarão o leitor nesta etapa do trabalho. Aí estão incluídos pontos como: breve histórico, produtos oferecidos, situação atual da empresa e, finalmente, mercado concorrente.



### 1.1.1. Breve Histórico

A marca FreeSurf tem seu início no ano de 1990, a partir de um sonho muito especial de seu fundador, Glauber Pacheco: surfar nas melhores ondas do mundo. Com muita criatividade e coragem, o então garoto de origem sem experiência começou a criar camisetas para os simpatizantes do esporte, revendendo-as nas ruas de Gravataí. Nessa época, a produção das peças era realizada nos fundos de sua casa sem grandes aparatos. Com o passar do tempo, Glauber inaugurou uma pequena loja na cidade, agora vendendo suas camisetas, principalmente, para sacoleiros – vendedores ambulantes.

Com relativo sucesso percebido, Walmor Silveira Neto, representante comercial, resolveu entrar no negócio e expandir a marca. Com o auxílio de alguns contatos e mais representantes, o público começou a reconhecer mais a marca e a procurá-la com mais frequência. Desde então, a produção só aumentou e a FreeSurf ganhou mais força a cada ano. No ano de 1997, deu-se o início do desenvolvimento do segmento feminino, já atuando em outros estados da região Sul – Santa Catarina e Paraná – por intermédio de seus representantes. Nos dois anos seguintes, o mercado dessa região já estava consolidado e se fortalecia a cada lançamento de coleção. Isso possibilitou a visibilidade da marca e a conseqüente comercialização com os Estados do rio de Janeiro e São Paulo.

A partir de então, a FreeSurf vem sempre apoiando o Surf, patrocinando uma grande equipe de atletas de destaque em circuitos regionais, nacionais e mundiais. No ano de 2002, os produtos serviram de destaque em inúmeras mídias nacionais, devido ao fato de que a FreeSurf fora a primeira marca de *surfwear* a receber a Etiqueta de Qualidade do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade).

Outro grande marco no histórico da marca foi, em 2005, o ingresso em um negócio desafiador e de grande importância: o desenvolvimento de roupas de borracha com inovação e tecnologia – a linha FreeSurf Wetsuits. Essa linha tem sido admirada pelos praticantes do surf e largamente vendida nas principais *surfshops* do país, com grande aceitação.

Além do apoio ao esporte, a marca também realiza seus processos em sintonia com o meio ambiente: em 2007 a FreeSurf tornou-se, novamente, a primeira empresa do ramo a receber o selo “*Carbon Free*”, contribuindo com o reflorestamento em solo brasileiro. Seguindo este clima de prosperidade, o ano seguinte foi extremamente bem sucedido, principalmente devido à exportação dos produtos para Califórnia, Estados Unidos, especificamente para a Jack’s, loja especializada em surf mais famosa do mundo. Sendo assim, a FreeSurf passa a ser a única marca nacional presente na rede californiana.

Com uma experiência de mais de quinze anos de mercado, foi despertado, portanto, o interesse de outras marcas para o desenvolvimento de parcerias e licenciamentos. Foi então criada a Magic Brands, uma empresa gestora de marcas, responsável pelas confecções de grandes marcas nacionais, porém com a FreeSurf como seu principal foco. Atualmente, a marca continua em expansão, seja ampliando suas instalações, seja desenvolvendo produtos primorosos.

### **1.1.2. Produtos**

Com relação aos produtos, o desenvolvimento abrange diversos processos de pesquisa e criação. A pesquisa de tendências de moda e esporte é realizada através de viagens à Europa e Estados Unidos todo o ano e visitas aos principais pontos de venda especializados do Rio de Janeiro. Também sites e revistas especializadas nesses assuntos – moda e surf – são assinados e analisados mensalmente. Para tanto, fazem parte da equipe de criação profissionais qualificados e especializados nas áreas de Design, Moda e Publicidade.

O mix de produtos é bastante amplo, tanto no que diz respeito ao segmento masculino, quanto ao feminino. Há ainda a linha infantil masculina iniciada há apenas dois anos. Sobre os grupos de produtos, destacam-se: camisetas, bermudas de banho, biquínis, calças jeans, moletoms, casacos, malharia retilínea, entre acessórios como meias, bolsas e roupas íntimas. As roupas de neoprene criadas para a prática do surf

apresentam ótima qualidade têm feito grande sucesso entre os atletas. Esses grupos de produtos são desenvolvidos ora internamente, ora em parcerias com empresas terceirizadas e especializadas. Também já estão sendo desenvolvidos trabalhos de importação de produtos.

### **1.1.3. Situação atual da empresa**

Atualmente, a Magic Brands está localizada em Gravataí, Rio Grande do Sul, em uma área de 2.000m<sup>2</sup> de área construída, onde compreende os departamentos de Criação e Desenvolvimento de Produto, Administração de Produção, Financeiro, Marketing e Comercial. Também um anexo fora construído especialmente para a Produção dar vazão a volumes de pedidos cada vez maiores. A empresa conta com 107 funcionários diretos e mais de 1500 indiretos.

Em se tratando de distribuição, são dez escritórios de representação atuando no comércio das peças, totalizando 22 vendedores. Sendo assim, a marca FreeSurf não possui um ponto de venda próprio; seus produtos são vendidos nas principais *surfshops* dos estados: Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo.

Diante de tal contexto, os planos para o futuro da marca (e da empresa) não param de crescer; está prevista para o ano de 2013 a transferência da Magic Brands para uma área de 30.000m<sup>2</sup> e a contratação de mais funcionários. O projeto é ter uma área construída de 6.000m<sup>2</sup> e cerca de 300 funcionários trabalhando. Além disso, ainda há a possibilidade de parceria de desenvolvimento de produtos para outras marcas licenciadas, entre outras empreitadas relacionadas ao negócio de confecção e comércio de moda. A marca FreeSurf, portanto, cresce a medida em que a empresa como um todo amplia seus negócios. Maior prova disso é que depois da criação da Magic Brands, a FreeSurf tem seu faturamento aumentado em 10% ao ano.

#### 1.1.4. Concorrentes

De acordo com o histórico da marca e, principalmente, com a atual conjuntura da empresa da qual faz parte, pode-se dizer que a FreeSurf apresenta dois tipos de concorrentes: as grandes marcas estrangeiras já consolidadas no mercado do surf e as marcas nacionais com alguma experiência neste mercado e que são vendidas em estabelecimentos mais populares. Fazem parte do primeiro grupo marcas como: Billabong, Quiksilver, Rip Curl. Já o segundo grupo é composto por marcas menores, que têm como grande vantagem competitiva o preço de suas mercadorias devido ao grande volume de importações da China e baixo custo de fabricação.

Tendo em vista que a FreeSurf está presente tanto em *surfshops* de renome quanto em estabelecimentos mais populares, os concorrentes são, portanto, bastante distintos. Logo, para permanecer nesses dois ambientes do segmento *surfwear*, a FreeSurf realiza práticas comerciais diferenciadas com cada um deles.

Contudo, devido às diferenças relacionadas aos processos de fabricação de produtos e a conceito de marca, este segundo grupo não será o foco de pesquisa do presente trabalho; como os conceitos de marca e posicionamento da FreeSurf assemelham-se mais aos das marcas já mencionadas primeiramente, estas serão as guias do futuro Plano de Marketing de Relacionamento focado no Consumidor da FreeSurf.

## 1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O presente Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema de sua pesquisa o Marketing de Relacionamento – mais especificamente, o praticado pela marca brasileira de *surfwear* FreeSurf. Diante da situação já apresentada anteriormente, sabe-se que a marca em questão não dispõe de um ponto de venda próprio e, sendo assim, a comunicação com seu público final é mais dificultada.

Há vinte anos no mercado de *surfwear*, a FreeSurf conquistou prestígio e credibilidade junto a seus consumidores, seja por meio dos produtos que oferece, seja pelo conceito que passa de liberdade aliada ao esporte. Entretanto, a concorrência predominantemente composta de marcas estrangeiras tem feito com que a FreeSurf não se destaque como deveria, sem apresentar muitos diferenciais. Por não possuir um canal direto (e físico) com o seu consumidor final, é natural que a marca encontre dificuldades de atrair e até mesmo fidelizar clientes.

O fato de não haver um ponto de venda próprio pode colocar a marca em uma posição de desvantagem, visto que não consegue envolver seu consumidor na atmosfera do conceito que gostaria de passar. Atualmente, muito mais do que relações de trocas comerciais, o ato da compra é uma experiência. Muito do que se compra (e paga-se por isso) não é referente exclusivamente ao produto em si, mas sim na mensagem que ele passa e no conceito que agrega. Para que essas mensagens sejam passadas, muitas marcas valem-se da criatividade para atrair clientes, seja utilizando cores e aromas, seja elaborando uma vitrine em conformidade com a loja. Desse modo, o ponto de venda é bastante importante nessa tentativa de envolver o cliente no ato da compra.

Sendo assim, o trabalho do setor de Marketing precisa ser ainda mais eficiente. Ao fazer parte de uma empresa mais sólida, a FreeSurf realiza um trabalho muito forte nesta área, principalmente no que se refere a representantes, fornecedores e lojistas. O relacionamento da empresa com seus colaboradores é extremamente próximo e amigável, que vai além de transações comerciais.

Logo, o primoroso trabalho que é feito com esses agentes da cadeia de suprimentos da empresa nem sempre é refletido no público-alvo da FreeSurf, o que constitui-se em um desperdício, já que, atualmente, essa relação próxima com os colaboradores é fundamental e preciosa. Muitas empresas fazem exatamente o contrário: focam suas atividades de marketing exclusivamente no consumidor final e ignoram as relações com seus fornecedores.

Diante de tal situação, uma melhoria no relacionamento com o seu público alvo faria com que a FreeSurf se tornasse ainda mais forte. Desse modo, a questão a ser

resolvida é: ***como aproximar o consumidor final da FreeSurf à marca, não possuindo ela um ponto de venda próprio?***

## 2. OBJETIVOS

De posse de tais informações e do problema definido, o objetivo geral foi elaborado como uma questão mais ampla do problema e, a partir dele, foram definidos os objetivos específicos, que serão abordados para que ele seja atingido.

### 2.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar um Plano de Marketing de Relacionamento direcionado ao público alvo da marca, fazendo com que ele se identifique mais com ela e, conseqüentemente, se torne fiel.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar o público consumidor da FreeSurf;
- Verificar as práticas de marketing já implantadas pela empresa;
- Analisar a concorrência da marca e o mercado no qual está inserida;
- Identificar possíveis falhas da empresa no que se refere à marketing de Relacionamento com o consumidor final.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, será abordado o tema que fundamenta o objetivo do presente estudo. Serão apresentados os conceitos e questões ligadas ao Marketing de Relacionamento, como suporte teórico deste trabalho. Para tanto, fora realizada uma seleção de autores e obras relevantes para tal assunto.

#### **3.1. ASPECTOS GERAIS DE MARKETING**

De acordo com Churchill e Peter (2000), a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

Ainda sobre conceitos gerais, segundo McCarthy (1982), marketing é uma série de atividades realizadas por organizações e também um processo social. Portanto, tem-se o micromarketing – que considera as atividades da empresa – e macromarketing, que refere-se ao bem estar social. Entretanto, para o autor, o marketing deve começar pelo cliente.

Embora haja diversas definições para marketing, Kotler (1998, p. 27) sintetiza afirmando que “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Sendo assim, o autor complementa tal idéia ao afirmar que este conceito está baseado nos seguintes conceitos centrais de marketing: necessidades; desejos e demandas; produtos (bens, serviços e idéias); valor; custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais.

Primeiramente, é importante que se tenha em mente as definições de necessidade e desejo, bem como a diferença entre elas. Ainda de acordo com o mesmo autor, a primeira é entendida como um estado de carência percebido, podendo ser de ordem fisiológica (a mais básica), social ou psicológica (mais complexa); é inerente à



condição humana. Já a segunda configura-se em uma necessidade adaptada às características individuais do ser humano e a cultura a qual ele está inserido. Sendo assim, a função do marketing nas empresas é despertar desejos em seus clientes e poder satisfazê-los através de seus produtos e serviços, atribuindo-lhes utilidade e valor. Tal satisfação, por sua vez, constitui-se na superação de expectativas do cliente em relação ao desempenho do produto ou serviço. Assim, pode-se concluir que o cliente efetua sua compra considerando os benefícios oferecidos, e não o produto propriamente dito.

Complementando a definição de Kotler (2000), que defende que o Marketing trabalha com a identificação e o atendimento de necessidades humanas e sociais de forma a gerar lucro, Urdan e Urdan (2005) incluem, ainda, dois conceitos: marketing como filosofia organizacional e como processo. O primeiro deles refere-se às necessidades do cliente e ocorre quando a empresa trabalha de forma integrada com objetivo de atingir a satisfação de seus clientes. Nesse caso, a empresa tem sua identidade, caráter e ações baseados no consumidor-alvo.

Já o marketing como processo é o gerenciamento das competências da empresa. Ainda de acordo com Urdan e Urdan (2005), há métodos, padrões, técnicas, normas e procedimentos que regem e delimitam as ações da empresa que tem como foco o marketing.

Existem alguns conceitos alternativos sob os quais as organizações podem conduzir suas atividades de Marketing. O conceito de Marketing, porém, desafia os anteriores (conceito de venda, de produção e de produto).

O conceito de Marketing assume que a chave para realização de metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvos e entregar as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes (KOTLER, 1998, p. 37).

Este conceito é fundamentado em quatro importantes aspectos: o mercado-alvo, as necessidades dos consumidores, o marketing integrado e a rentabilidade. Para Kotler (1998, p. 37), o processo desse conceito funciona segundo uma perspectiva de fora para dentro. Ou seja, “começa com um mercado bem definido, focaliza as

necessidades dos consumidores, integra todas as atividades que os afetarão e produz lucro através da satisfação dos mesmos”.

Esta política, porém, só é conseguida quando o Marketing é visto como uma orientação da empresa, transformando-se na cultura desta – conjunto de valores e crenças que levam a organização a entender que seu maior objetivo é satisfazer necessidades e desejos dos clientes. A partir disso, estratégias e táticas devem ser traçadas com esse mesmo enfoque. Ou seja, primeiro situar-se no ambiente sócio-cultural e mercadológico, definindo seu posicionamento frente a esse contexto, para depois desenvolver atividades relacionadas a produto, preço, distribuição, promoção, comunicação, entre outros.

Segundo do mesmo autor, “composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo” (KOTLER, 1998, p.97). Tais ferramentas foram classificadas por McCarthy (1996) em 4 P’s. São eles:

- (a) Produto: variedade, qualidade, design, tamanhos.
- (b) Preço: preço de tabela, descontos, prazos.
- (c) Praça: canais, cobertura, locais, estoque.
- (d) Promoção: publicidade, força de vendas.

Estes representam a visão dos vendedores para influenciar os compradores e se relacionam, respectivamente com os 4 C’s dos consumidores propostos por Lauterborn (apud KOTLER, 2000, p.38):

- (a) Consumidor: encontrar soluções para o cliente (necessidades e desejos)
- (b) Custo ao Consumidor: definir custo apropriado.
- (c) Conveniência: estabelecer locais de acesso ao produto e como o produto chegará até lá.
- (d) Comunicação: definir as ferramentas de comunicação para divulgar o produto.

Kotler e Armstrong (1999) afirmam que diante de um ambiente de negócios globalizados, faz-se bastante pertinente a análise do ambiente de marketing da empresa, visto que este consiste em atores e forças externas ao marketing que afetam a capacidade da administração desenvolver e manter relacionamentos bem-sucedidos com seus clientes. Tal ambiente é formado pelo microambiente e macroambiente que, se mensurados e cruzados, geram dados de vital importância para o estabelecimento das estratégias de marketing. O microambiente abrange as forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes. Estão incluídos nesse conceito os setores da empresa (Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing, Produção, Recursos Humanos, Finanças), seus fornecedores, intermediários, seus clientes, concorrentes e públicos. Assim, os fatores que influenciam este grupo são aqueles relacionados às questões mais internas da organização.

Ainda de acordo com estes autores, o macroambiente é influenciado por tendências<sup>1</sup> e megatendências<sup>2</sup>, capazes de gerar mudanças de impacto mundial. As forças que compõem este grupo são bem mais amplas e afetam todo o microambiente. Seis importantes forças ambientais deve ser consideradas pelos profissionais de marketing: a política (com leis, normas e órgão reguladores), economia (com a integração das economias mundiais, índices de desemprego, poder de compra, ciclos de negócios), cultura (com níveis educacionais, valores regionais e nacionais), demografia (com composição familiar, taxa de crescimento populacional, distribuição etária), tecnologia (com o desenvolvimento do *e-commerce*, descobertas, inovações e Internet) e natureza (com a disponibilidade de matéria-prima, cidadania, custo da energia, níveis de poluição).

---

<sup>1</sup> Tendência: é uma direção ou seqüência de eventos que vêm ocorrendo ao longo do tempo e promete durabilidade. KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

<sup>2</sup> Megatendência: grandes mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas de desenvolvimento lento que, após implantadas, exercem influência durante algum tempo sobre a vida das pessoas. NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. In: **Administração de Marketing**. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

As empresas bem-sucedidas percebem que o ambiente de marketing apresenta uma série infindável de oportunidades e ameaças. A principal responsabilidade na identificação das mudanças importantes no macroambiente recai sobre os profissionais de marketing da empresa. Mais do que qualquer outro grupo de profissionais da empresa, os administradores de marketing devem ser os rastreadores de tendências e identificadores de oportunidade (KOTLER, 1998, p. 159).

Gummesson (2005), afirma que a orientação para o marketing é quando a empresa tem o foco em oferecer produtos e serviços que satisfazem as necessidades do cliente criando valor. Esta é uma abordagem centrada no consumidor e orientada para o mercado, visando à oferta de bens e serviços de qualidade que geram a satisfação do consumidor.

Uma orientação mais recente, porém, fora apresentada como Marketing Holístico, que compreende os seguintes segmentos: Marketing Interno, Marketing Integrado, Marketing Socialmente Responsável e, finalmente, o Marketing de Relacionamento. Segundo Kotler e Keller (2006), “ Marketing Holístico pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos.” (Kotler e Keller, 2006, p. 15).

Conforme tais autores, o Marketing Interno está relacionado aos funcionários da empresa (contratação, treinamento e motivação), que devem desempenhar suas atividades com orientação para o cliente. Paralelo a este, o Marketing Integrado refere-se à administração dos programas de marketing, especialmente aos relacionados a produto, praça, preço e promoção. O Marketing Socialmente Responsável está ligado às questões sociais, ambientais e éticas que envolvem as ações da empresa e, principalmente, nos seus impactos no bem estar social. Por fim, o Marketing de Relacionamento é visto como a rede de marketing que compreende todos os agentes da cadeia de suprimentos da empresa. Sendo assim, funcionários, clientes, fornecedores e colaboradores em geral devem ser considerados e envolvidos entre si.

### 3.2. CONTEXTO E ORIGEM DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Especificamente falando deste último segmento anteriormente apresentado, o Marketing de Relacionamento será o foco deste capítulo. Levando-se em consideração o fato de que o relacionamento existe entre os homens desde que surgiram as primeiras negociações comerciais de troca, pode-se compreender, portanto, a importância deste estudo nos tempos atuais. Ele é muito importante em um momento em que as transformações ocorrem de maneira rápida e o mercado é altamente dinâmico. Nesse contexto, o cliente tem muitas opções de escolha e, por isso, a relação pessoal torna-se imprescindível para manter sua fidelização.

Tendo em vista a realidade competitiva entre as indústrias em nível global, bem como o aumento destas, Wilson (1995) afirma que os relacionamentos comerciais adquiriram um caráter de gestão estratégica. Complementando essa ideia, Parvatiyar e Sheth (1994) ressaltam que as organizações devem buscar, essencialmente, o comprometimento de seus clientes e fornecedores.

Como já apresentado brevemente, o contexto em que surgiu o Marketing de Relacionamento é de extremo dinamismo e preferências efêmeras por parte dos clientes. Vavra (1993) ressaltou a mudança na orientação das empresas na década de 90 em relação aos clientes quando se deu a desproteção dos setores industriais. No momento em que o mercado é aberto para a concorrência, as empresas buscam os clientes umas das outras, tentando a fidelização dos mesmos. A preocupação com o marketing de relacionamento surge por necessidade de se reposicionar em um mercado mais complexo.

McKenna (1992) introduziu o conceito de que a visão que os clientes têm da empresa em relação a seus competidores é o que realmente importa. Esses clientes, portanto, definem como a empresa vai se posicionar. Essa definição de empresa orientada para o mercado coloca o foco do desenvolvimento da liderança nos valores, desejos e necessidades do cliente.

Ainda conforme o autor, o estabelecimento de uma posição sólida nos mercados atuais por parte das empresas é resultado de um bom gerenciamento do relacionamento com o consumidor ao longo do tempo. Segundo ele, as estratégias tradicionais – que pressupõem clientes impessoais e estáticos – baseiam-se na manipulação da mente do consumidor, enquanto as novas tecnologias e o dinamismo do mercado podem transformar uma posição, aparentemente sólida em uma posição frágil em muito pouco tempo.

Nesse contexto, Bretzke (2000) afirma que cada vez mais as empresas estão se aperfeiçoando para entender, atender e reconhecer seu cliente. Este esforço por parte das empresas nada mais é do que movimentar a estrutura organizacional de forma a obter vantagem competitiva e, conseqüentemente melhorar seu posicionamento. O autor conclui que o sucesso do negócio dependerá, então, do tipo de gestão de relacionamento realizada com o cliente, e ressalta ainda a importância do Marketing de Relacionamento na estratégia da empresa.

Conforme McKenna (1992), cercar-se de informações aprofundadas, detalhadas e pertinentes a respeito dos ambientes interno e externo é o que as empresas devem fazer. Elas precisam conhecer o mercado no qual estão inseridas, bem como suas relações com principais influenciadores, fornecedores, distribuidores, investidores e clientes. O autor justifica essa idéia afirmando que: “As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar toda a vida.” (McKenna, 1992, p. 48).

De acordo com essa visão mais atual a respeito do marketing tradicional, Claro (2005) afirma que “A visão tradicional do mix de marketing representa uma condição necessária para o sucesso, mas que não o garante por muito tempo” (p. 9). Nesse sentido, Barnes (2002) e Claro (2005) complementaram os já conhecidos 4 P’s *do Mix de Marketing* (Composto de Marketing), definidos por McCarthy (1982). Tal Composto de marketing é formado por: produto, preço, praça e promoção, tradicionalmente. No entanto, os dois autores adaptaram esses conceitos para o Marketing de Relacionamento, ampliando algumas definições e os redefinindo como:

- (a) Produto – é o conjunto de processos, pessoas e sistemas oferecidos pela empresa; é a essência do que é entregue aos clientes.
- (b) Processos – compreendem todos os procedimentos que garantem a entrega do produto (ou serviço) ao cliente, tais como: transporte, cobrança, pagamento, recebimento, embalagem, comunicação.
- (c) Performance – é a garantia de que o cliente está recebendo aquilo que esperava. Esta etapa é bastante importante, uma vez que abrange o monitoramento das ações para garantir que os clientes estejam recebendo os benefícios e vantagens atrelados ao produto.
- (d) Pessoas – referente aos colaboradores e indivíduos envolvidos tanto na produção, quanto nos processos da empresa. Devido a esse envolvimento, eles devem ser prestativos, competentes, compreensivos e educados.

Claro (2005) reafirma que somente estar em conformidade com o mix de marketing tradicional não garante a satisfação do cliente; bom desenvolvimento de produto, preço competitivo, campanha promocional eficiente e ótima distribuição não são mais suficientes para que o cliente seja um consumidor fiel e satisfeito.

Outra evolução do Mix de Marketing fora proposta por Barnes (2002), quando apresentou seu modelo para um programa de marketing bem sucedido; os 4 R's. São eles:

- (a) Relacionamento (*relationship*) – refere-se à forma de aproximação com os clientes e como entendê-los para conseguir proporcionar um produto ou serviço sempre melhor. Esses relacionamentos demandam confiança, compromisso, comunicação e compreensão.
- (b) Retenção (*retention*) – compreende a manutenção da satisfação do cliente, bem como a superação de suas expectativas. Tendo em vista que reter clientes é muito

menos oneroso do que captar novos, essa retenção é diretamente relacionada com os relacionamentos formados ao longo do tempo.

- (c) Referências (*references*) – relaciona-se à satisfação de clientes do passado e à propaganda informal que este faz a respeito do produto ou serviço consumido. Os clientes que estiverem completamente satisfeitos irão divulgar suas experiências e recomendar a outras pessoas. Essa fase, além de garantir o retorno do consumidor, faz com que ele traga novos clientes.
- (d) Retenção (*recovery*) – refere-se àqueles consumidores que obtiveram um mau serviço de atendimento. Para estes, o cuidado deve ser redobrado, visto que a recuperação dele é uma ótima oportunidade de transformá-lo em um cliente fiel.

Sintetizando, pode-se dizer que a formação de relacionamentos com os clientes levam á retenção destes, criando referências para outros futuros possíveis clientes, e facilitando a recuperação de outros que, por ventura, tenham sido mal atendidos.

Para Barnes (2002), todas as áreas da empresa deveriam estar conscientes da percepção de que o sucesso da empresa é oriundo da retenção e fidelização contínua de clientes. A formação e sustentação de relacionamentos só existem se toda a empresa estiver focada em gerar satisfação para o cliente, e elas ocorrem quando há uma criação de valor para o consumidor. Esse valor, segundo Barnes (2002) é “um valor que vai além da relação custo-benefício” (p.29).

### 3.3. DEFINIÇÕES IMPORTANTES: MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM

Apesar de entendidas sua importância e origem, a definição de Marketing de Relacionamento não pode ser resumida em uma só. Inúmeros autores já discorreram sobre tal assunto e, por apresentar-se com um tema bastante amplo, cada um deles complementa – e acrescenta – o conceito de Marketing de Relacionamento.



Sinteticamente, Gummesson (2005), conceitua da seguinte maneira: “Marketing de Relacionamento é o marketing baseado em interações dentro de uma rede de relacionamentos” (GUMMESSON, 2005, p. 22).

Para Morgan e Hunt (1994), Marketing de Relacionamento são todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas, que envolvem fornecedores, clientes, outras organizações ou unidades de negócio. Esses autores vão além ao afirmarem que a condição de sucesso destas trocas está ligada às questões de ganhos mútuos com orientação de longo prazo.

Ao definir seu conceito, Bretzke (2000) defende que o sucesso do negócio depende da gestão de relacionamento com o cliente, sendo que “marketing de relacionamento é o processo de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com os clientes e outros atores.” (Bretzke, 2000, p. 210). Acompanhando essa ideia, o autor acrescenta a importância das empresas se aperfeiçoarem para entender, atender e reconhecer melhor seus clientes. Essa postura movimenta a estrutura organizacional da empresa para atingir vantagem competitiva e melhorar seu posicionamento.

Ferreira (1995) conceitua o Marketing de Relacionamento enfocando a conexão de longo prazo entre empresa e seus clientes. Para tanto, ele defende a utilização do marketing de massa, do marketing direto e das relações públicas como meios de se criar lealdade através da formação de elos duradouros com os clientes.

Para Grönroos (1996), o Marketing de Relacionamento consiste em identificar e estabelecer, manter e aumentar o relacionamento com clientes e outros *stakeholders* para benefício recíproco, no qual todas as partes envolvidas alcancem seus objetivos.

Gordon (1998) defende que o Marketing de Relacionamento apresenta os mesmos princípios do marketing tradicional, quais sejam: identificar e satisfazer as necessidades dos clientes de forma competitiva. Para ele, é “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamentos de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.” (GORDON, 1998, p. 31). O autor apresenta seis dimensões para definir o Marketing de Relacionamento. São elas:

- (a) Objetivo de não apenas, criar, mas compartilhar o valor com seus consumidores;
- (b) Reconhecimento da parceria com seu consumidor, não o enxergando apenas em seu papel de comprador;
- (c) Planejamento e alinhamento de processos de negócios e comunicações, sua tecnologia e seus recursos humanos;
- (d) Manutenção do esforço de colaboração entre comprador e vendedor;
- (e) Reconhecimento do período de vida de consumo dos clientes ou organizações como principal;
- (f) Construção de uma cadeia de relacionamentos para criar o valor para seus clientes, incluindo fornecedores, canais de distribuição e acionistas.

Segundo Gummesson (2005), o conceito de Marketing de Relacionamento fora bastante disseminado nos anos 90. Seguindo deste, surgiram mais dois: marketing 1 a 1 e CRM (*Customer Relationship Management* – Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente). Ambos não se referem a redes, mas sim ao foco na interação consumo-demanda. CRM é o termo mais usado para o que Gummesson (2005) conceituou como sendo uma segmentação dentro do conceito de Marketing de Relacionamento, inclusive definindo com oriundo dele: “CRM são os valores e estratégias do Marketing de Relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformado em aplicações práticas” (GUMMESSON, 2005, p. 22).

Parvatiyar e Seth (2001) alertam que a literatura não apresenta distinções claras entre Marketing de Relacionamento e CRM (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente). Seguindo este contexto, Grönroos (1996), Nevin (1995) e Vavra (1993) defendem que a utilização dos termos reflete as variações dos temas de acordo com perspectivas e escopo.

Contudo, há um consenso entre diversos autores – entre eles Grönroos, 1995 e Berry e Parasuraman, 1991 – que afirmam que o relacionamento com o cliente envolve um processo contínuo de interações e têm como consequência ligações mais fortes na medida em que o CRM é realizado com esse fim.

Outros autores compartilham de uma mesma idéia a respeito de CRM: Jackson (1985), O’Neal (1989) e Doyle e Roth (1992) definem CRM como sendo a parte do marketing orientada para a realização de relacionamentos fortes e contínuos com clientes individuais.

Parvatiyar e Seth (2001) defendem que “CRM é uma estratégia e processo de aquisição, manutenção e parceria com clientes seletivos para criar valor superior para a organização e para o cliente” (p.5). Logo, a partir dessa definição, os autores complementam que há a necessidade de envolver a integração de marketing, vendas, serviço ao cliente e funções da cadeia de suprimento para adquirir maior eficiência e efetividade na entrega de valor para o cliente.

Sob uma visão mais estratégica, Berry (1995) ressalta que a captação de novos clientes é um passo intermediário no processo de marketing e que o desenvolvimento de um relacionamento próximo com estes clientes deve ser alcançado. Desse modo, para este autor, o Marketing de Relacionamento pode ser entendido como atração, manutenção e ampliação de relacionamento com o cliente.

De posse das definições aqui apresentadas, pode-se auferir que o Marketing de Relacionamento acaba gerenciando estrategicamente todos os relacionamentos da empresa e que está orientado para a satisfação e relação com o cliente. O maior objetivo, portanto, é descobrir novas (e mais adequadas) formas de atender o consumidor e, ao mesmo tempo, como se beneficiar com isso.

### 3.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO: VALORES FUNDAMENTAIS E COMPONENTES

De posse das definições a respeito de Marketing de Relacionamento, pode-se estabelecer valores, propriedades e componentes dessa “política” tão importante a ser adotada pelas empresas atualmente.

Para Gummesson (2005), o relacionamento mais simples e comum que pode ocorrer é o entre cliente e fornecedor. No universo do marketing, pode-se dizer que o marketing de bens de consumo representa apenas uma pequena parcela de todo, enquanto que o de serviços e o *business-to-business* são responsáveis pela maior parte. Contudo, essa predominância não tem sido estudada na dimensão que deveria e, principalmente, não é vista como parte deste mesmo ambiente. Sendo assim, com o advento da produção em massa de bens padronizados para grande consumo, este marketing evoluiu, enquanto o outro – *B-to-B* – ficara estagnado. Para o autor, é essencial o estudo do Marketing de Relacionamento para empresas que objetivam a eficiência em processos e capacitação de suas redes de fornecedores.

Gummesson (2005) aponta quatro valores fundamentais do Marketing de Relacionamento, a saber:

- ***A Administração de marketing deve ser expandida para Administração empresarial voltada para o Marketing:*** todos os integrantes da cadeia de suprimentos, independentemente de suas funções, são influentes no relacionamento com o consumidor, e, por isso, precisam estar cientes dos objetivos de marketing da empresa.
- ***Colaborações de longa data e ganha-ganha:*** a situação presente deve ser sempre enfatizada em colaborações e criação de valores mútuos. Desse modo, fornecedores e clientes devem ser considerados parceiros e não oponentes.
- ***Todas as partes devem ser ativas e responsabilizadas:*** principalmente no que diz respeito a *business-to-business*, os consumidores devem ser pró-ativos, ao

passo que podem conversar e se comunicar com fornecedores. Na medida em que sugerem inovações e dão opiniões, eles podem até mesmo forçar as mudanças nos produtos ou serviços.

- ***Relacionamentos e valores de serviço em vez de valores legais burocráticos:*** diferentemente dos valores legais burocráticos, estabelece-se que os consumidores são indivíduos mesmo tendo aspectos diferentes e não devem estar em foco. Nesse contexto a tarefa dos fornecedores é criar valor para seus consumidores.

Esses valores diferenciam o Marketing de Relacionamento do Marketing tradicional, uma vez que o primeiro exige um comportamento muito mais ético do que o segundo. De acordo com Gummesson (2005), ações projetadas por empresas extremamente competitivas com objetivo de incomodar, paralisar, induzir a erros e bloquear competidores são contrárias aos valores do Marketing de Relacionamento.

Diante desses quatro valores fundamentais anteriormente apresentados, percebe-se que há um esforço de toda a cadeia de suprimentos para atingir um mesmo objetivo: a satisfação do consumidor final. Para tanto, todos os segmentos desta cadeia devem ter consciência de suas responsabilidades e, acima de tudo, de como é mais vantajoso ganhar juntamente com parceiros e colaboradores do que individualmente.

Em se tratando dos componentes do Marketing de Relacionamento, Gordon (1998) conseguiu elencar os oito principais. São eles:

- **Cultura e valores**

As culturas e os valores entre as empresas nem sempre (ou quase nunca) são iguais. Sendo assim, tais diferenças podem prejudicar o relacionamento entre elas e por isso esses elementos devem ser entendidos e desde o princípio para que sejam conduzidos de modo a formar um relacionamento duradouro.

- **Liderança**

Os líderes de ambas empresas envolvidas em um processo de Marketing de Relacionamento devem estar cientes das consequências geradas pela adoção de este tipo de gestão e estar preparados para partilhar valor entre si sem que nenhuma das partes saia ganhando às custas da outra.

- **Estratégia**

O cliente deve ser o centro da estratégia adotada pela empresa, com foco nos clientes individuais.

- **Estrutura**

A implementação do Marketing de Relacionamento pode ocasionar numa reestruturação da empresa. Sendo assim, é importante considerar os recursos de estrutura da organização, para que os gestores possam realizar melhoras de acordo com as capacidades de pessoal, processos, tecnologia, conhecimento e percepção.

- **Pessoal**

Treinar, desenvolver e transformar o pessoal para o marketing de relacionamento é fundamental, visto que são esses funcionários que eles levarão a uma integração bem sucedida no relacionamento com os clientes.

- **Tecnologia**

O emprego de tecnologias dentro da empresa pode ajudar os clientes a repetirem a experiência de compra quando lhes são disponibilizadas opções de comunicação, podendo ser estas externas ou internas. Também a informática vinculada ao conteúdo (que são os dados sobre os clientes) ajudam no armazenamento de uma memória organizacional.

- **Conhecimento e percepção**

O investimento em conhecimento e percepção dos clientes pode gerar recompensas consideráveis no futuro. Bancos de dados, softwares e pesquisas bem utilizadas ajudam os gestores a antecipar comportamentos e percepções dos clientes.

- **Processos**

Os processos devem ser feitos em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que se deseja e mostrando o que é desejado para esse envolvimento.

Ainda segundo este autor, o objetivo maior do Marketing de Relacionamento é alinhar – e adequar – tais componentes dentro da organização com seu pessoal e seus clientes.

### 3.5. PROPRIEDADES GERAIS E TIPOS DE RELACIONAMENTOS

Visando o planejamento e implementação das atividades de marketing, Gummesson (2005) considera importante a identificação dos tipos de relacionamentos praticados pela empresa, bem como as questões que os envolvem. Sendo assim, ele apresenta uma classificação geral para esses tipos de relacionamento e propriedades gerais que auxiliam – e muito – na tomada de decisões referentes ao marketing de Relacionamento.

Em estudos de relacionamentos, redes e interações, muitas propriedades têm aparecido. Contudo, em se tratando de B-to-B, três tipos distintos de interações formam, juntas, o relacionamento entre compradores e vendedores. São elas:

- (a) Elos de atividades – compreendem tanto técnica, quanto administração e marketing;

- (b) Laços entre recursos – abrangem trocas e compartilhamentos de recursos tangíveis e intangíveis, tais como maquinário e informação, respectivamente.
- (c) Vínculos de atores – ocorrem entre pessoas, que interagem e exercem influências, formando opiniões umas sobre as outras.

Para Gummesson (2005), as relações comerciais apresentam propriedades gerais que nem sempre são claramente distinguidas; muitas vezes, elas colocam-se sobrepostas em determinadas situações. Essas são as seguintes propriedades:

- **Colaboração** – propriedade fundamental dos relacionamentos entre fornecedores e compradores, consultores, competidores. Pode estar ligada a um único negócio ou ser contínua. Um alto grau de colaboração combinado com um baixo grau de competitividade, por exemplo, é fonte de relacionamento harmonioso e de longa duração.
- **Longevidade** – é o pilar do marketing de relacionamento. Em *business-to-business*, a longa duração de um relacionamento pode ser eficaz para ambas as partes.
- **Comprometimento, dependência e importância** – conforme o grau de importância de uma relação, é criada uma situação de dependência e aí dá-se o comprometimento de ambos os lados em fazê-la funcionar.
- **Confiança, risco e incerteza** – o sucesso da colaboração entre clientes e fornecedores está, muitas vezes, relacionado à confiança entre eles. Desse modo, pode-se dizer que a falta de confiança faz com que o cliente assuma um risco que ele não quer correr, resultando em incerteza.
- **Poder** – esta propriedade raramente é simétrica, visto que sempre um dos lados possui mais poder que o outro e este é oriundo de diversas fontes. Portanto, é



necessário que se saiba equilibrar tais poderes em uma relação, para que nenhuma parte sinta-se mais fraca do que a outra.

- **Frequência, regularidade e intensidade** – variam em cada tipo de relacionamento. Estas três propriedades devem manter-se juntas para assegurar um com e duradouro relacionamento.
- **Adaptação** – as partes precisam adaptar-se umas às outras, principalmente em relações de longa duração. No que se refere a *B-to-B*, por exemplo, a adaptação é bem importante, uma vez que o término da relação pode acarretar muitos custos.
- **Atração** – esta propriedade envolve uma combinação de motivos racionais, financeiros e fatores psicológicos. O colaborador da empresa deve atrair, de alguma forma, seu parceiro (e vice-versa). Bom artifício para atrair são as imagens que as marcas registradas carregam consigo.
- **Proximidade e distância** – podem ser física, mental ou emocional. A proximidade fortalece a sensação de segurança. No caso dos consumidores, que geralmente encontram-se longe fisicamente dos fornecedores, esta propriedade fica dificultada, já que eles têm que confiar em informações à distância.
- **Formalidade, informalidade e transparência** – as relações comerciais, são, geralmente, mais informais. Em *B-to-B*, a questão da informalidade é uma necessidade tanto para resolução de problemas, quanto para troca de informações, que podem ser realizadas via telefone, ou em encontro informal, por exemplo.
- **Rotinização** – os procedimentos rotineiros entre as partes podem ser fundamentais para a eficiência do negócio. Cada vez mais freqüentes, as rotinas são comandadas por máquinas que dinamizam os processos e garantem maior sensação de satisfação dos clientes.
- **Conteúdo** – nas relações comerciais, ele é tradicionalmente entendido como troca econômica, na qual uma parte fornece bens e serviços e outra, dinheiro.

Atualmente, o relacionamento é cada vez mais visto como interação e criação de valor conjunto, e o conteúdo desse relacionamento é, geralmente, conhecimento e informação.

- **Propriedades pessoais e sociais** – características que são difíceis de mesurar, mas reconhecidos facilmente em uma relação, tais como: idade, sexo, educação, além de traços pessoais como ambição pelo poder e habilidade de criar confiança. Em redes sociais se identificam padrões como afinidades, grupos e blocos com certas características.

Gummesson (2005) ressalta ainda que tais propriedades, apesar de contribuírem para a avaliação de uma relação e seu desenvolvimento ou término, não devem ser as únicas bases para decisões em marketing, planejamento e execução. Não há, portanto, como dizer qual delas é mais importante para o bom andamento dos relacionamentos. “Mesmo que cada uma delas destaque um fenômeno interessante, elas precisam ser contextualizadas” (GUMMESSON, 2005, p. 44). Desse modo, o referido autor definiu tipos de relacionamentos, compostos de diversas propriedades e que podem ser reconhecidos no gerenciamento.

A seguir, os trinta tipos de relacionamentos, divididos em relacionamentos de mercados clássicos, de mercados especiais, megarelacionamentos e nanorrelacionamentos:

#### **(a) Relacionamentos de Mercados Clássicos**

R1. Entre clientes e fornecedores. É a base da troca de valores em marketing.

R2. O trio consumidor-fornecedor-competidor, vislumbrando as competições entre eles.

R3. A rede dos canais de distribuição, com a distribuição física tradicional e o canais modernos de bens, serviços, pessoas e informações que são uma rede de relacionamentos.

#### **(b) Relacionamentos de Mercados Especiais**

- R4. Relações entre os profissionais de marketing que trabalham diretamente em marketing ou no departamento de vendas e entre profissionais que tem outras funções mas influenciam no relacionamento com clientes.
- R5. Interação entre consumidores e provedores de serviços, que representa a produção e entrega do serviço propriamente.
- R6. Relação entre o consumidor multifacetado e o fornecedor multifacetado, onde se tem contato com muitos indivíduos de outras organizações de fornecedores e consumidores.
- R7. Relação com o consumidor do consumidor, para ajudar seus consumidores a serem bem-sucedidos.
- R8. A proximidade e a distância do relacionamento com o consumidor. No grande consumo quando se perde a intimidade com esse consumidor.
- R9. Relacionamento com o cliente insatisfeito.
- R10. Relacionamento no monopólio, ou quando o consumidor ou fornecedor não tem escolha.
- R11. Colocar o consumidor como “membro” ou “sócio” da organização, como em programas de fidelidade.
- R12. Relacionamento eletrônico e online, através de internet, e-mails e telefones celulares.
- R13. Relações com marcas e objetos.
- R14. Relacionamento não comercial entre o setor público e os cidadãos que são os clientes.
- R15. Relacionamento verde, como as questões que envolvem o meio ambiente e saúde.
- R16. Relacionamento a partir da lei, onde são apresentadas relações a partir de contratos legais e ameaças de processos judiciais.
- R17. A rede criminal que pode incomodar indústrias e mercados. O crime organizado é uma rede consistente e impermeável com uma missão ilegal de negócios.

**(c) Megarrelacionamentos**

R18. Redes sociais e pessoais determinam o negócio.

R19. *Megamarketing* ou a busca do cliente real ou idela através de solicitações aos órgãos governistas e legisladores para possibilitar a operacionalização desse processo de marketing.

R20. Relações a partir de alianças que mudam os mecanismos de mercado.

R21. Relações para se adquirir conhecimento.

R22. Megaalianças. São alianças que estão acima das organizações e indústrias comuns, como Mercosul, Nafta e União Européia. Existem a níveis governamentais e supranacionais.

R23. Relacionamento com as mídias de massa. Pode ser uma relação positiva ou destrutiva devido a influencia na formação da opinião pública.

**(d) Nanorrelacionamentos**

R24. Relacionamentos internos e externos a partir da incorporação de mecanismos de mercado dentro da empresa, como a introdução de um centro de lucro.

R25. Relacionamento com o consumidor interno, ou os departamentos e áreas dentro da empresa.

R26. Relacionamento entre o gerenciamento de operações e o marketing.

R27. Marketing interno: o relacionamento com os clientes internos, ou seja, os funcionários.

R28. Relações com as matrizes das empresas, ou relação matricial bidimensional.

R29. Relacionamentos com os provedores externos de marketing, como agências publicitárias, institutos de pesquisas mercadológicas, mas também fornecedores na área de vendas e distribuição.

R30. Relação entre o financiador e o proprietário. A relação entre eles influencia a estratégia de marketing, uma vez que o proprietário pode determinar as condições em que a função de marketing pode operar.

Gummesson (2005) adverte que nem todos os tipos de relacionamentos podem ser aplicados a todas as companhias, ou a todas as situações, entretanto identificá-los é útil para planejar e implementar as atividades de marketing.

### 3.6. MOTIVAÇÕES PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO

De posse das definições e elementos que compõem o Marketing de Relacionamento, juntamente com o contexto no qual está inserido, pode-se perceber a importância deste nas empresas atualmente. Entretanto, vale-se destacar alguns motivos que levam as empresas a investirem em relacionamentos de longo prazo.

Para compreender essas motivações, os aspectos a seguir relacionados – e explanados – foram baseados em Madhavan *et al* (1994) *apud* DARONCO (2001):

- (a) Controle – apesar de alguns autores considerarem esta idéia contrária á orientação de cooperação do marketing de Relacionamento, esta motivação tem por objetivo construir barreiras de entrada a novos competidores no mercado. Ao estabelecerem relacionamentos sólidos e boas parcerias, as empresas passam a exercer maior influência sobre a indústria.
- (b) Aprendizagem – relacionamentos e parcerias requerem transparência e compartilhamento de informações e conhecimentos. Desse modo, as partes do relacionamento adquirem aprendizado nas mais diversas áreas, tais como: produto, tecnologia, novos mercados e processos organizacionais. Cada parte, portanto, direcionará esses aprendizados aos seus respectivos negócios.
- (c) Eficiência – a dinamicidade de trocas é conseguida com uma redução de custos de transação, o que resulta em um aperfeiçoamento das relações internas de entrada e saída dos parceiros.

- (d) Estabilidade – o estabelecimento de parcerias tem como grandes benefícios a previsibilidade, estabilidade e segurança. O Marketing de Relacionamento é um ótimo instrumento para lidar com as incertezas do ambiente e assegurar um fluxo de recursos previsível e estável.
- (e) Legitimidade – ao fazer alianças com outras empresas de elite, as empresas aumentam sua própria legitimidade e, conseqüentemente, sua credibilidade.

Ressalta-se que essas motivações são válidas tanto para compradores quanto para fornecedores; a aliança duradoura entre parceiros pode ocorrer não apenas por um, mas sim por uma combinação de motivos, que cada um tem de acordo com as suas necessidades e disponibilidades.

### 3.7. CONFIANÇA E COMPROMETIMENTO NO RELACIONAMENTO

Tendo em vista as definições, características, motivações e aspectos em geral aqui apresentados referentes ao Marketing de Relacionamento, faz-se necessário, portanto, apresentar alguns atributos para a manutenção das trocas relacionais.

De acordo com a literatura, diversos fatores foram citados e explicitados, porém a confiança e o comprometimento foram os dois atributos que mais se destacaram ao longo das análises e leituras feitas.

Para Morgan e Hunt (1994), o comprometimento e a confiança são variáveis-chaves nos relacionamentos; são fundamentais para o sucesso das trocas relacionais. Isso, principalmente, pelo fato de que estimulam os profissionais de marketing a desenvolver ações importantes, tais como:

- (a) Esforço para preservar os investimentos em relacionamento, por meio da cooperação com os parceiros de troca;

- (b) Resistência a alternativas atraentes de curto prazo em favor de benefícios esperados para longo prazo;
- (c) Consciência de que ações potenciais de alto risco podem ser vistas como prudentes, visto que há confiança de que os parceiros não agirão de maneira oportunista.

Ainda de acordo com esses autores, a confiança pode ser definida como a crença de uma das partes na integridade da outra. Desse modo, questões como honestidade, justiça e responsabilidade estão intimamente relacionadas a tal definição.

Complementando essa ideia, Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993) incluem componentes psicológicos e sociológicos nesta definição. Psicologicamente, a confiança está atrelada à convicção na confiabilidade entre as partes, enquanto que, socialmente, há a questão da intenção comportamental com o parceiro.

Outra boa definição é a de Lau e Lee (1999), que determina que a confiança é a disposição em contar com as outras partes em face do risco.

Ghemawat (2000) acrescenta, ainda, a importância da confiança, na medida em que a estabilidade dos relacionamentos cooperativos é aumentada quando a confiança é alta entre as partes.

No que diz respeito às condições de existência da confiança nos relacionamentos, há um consenso entre alguns autores. Eles apontam dois fatores imprescindíveis para o estabelecimento da confiança. São eles: o risco e a interdependência. O primeiro remete à probabilidade de não se obter um resultado satisfatório; já o segundo significa que os interesses de uma das partes não podem ser atingidos sem a colaboração da outra (ROUSSEAU et al, 1998, apud BREI e ROSSI, 2002).

Ainda nesse contexto, Doney e Cannon (1997) acrescentam a ideia de que é preciso confiar para ser considerado confiável; eles determinam que a confiança em um fornecedor, por exemplo, é construída por meio da confiança nos vendedores e na própria empresa.

Em se tratando de comprometimento, Morgan e Hunt (1994) afirmam que este só existe quando o relacionamento é considerado importante e valioso. Além disso, relacionamentos são construídos a partir da ideia de comprometimento mútuo e de que o comprometimento entre parceiros é visto por eles próprios como primordial para adquirir resultados valiosos para ambas as partes, a ponto de garantir esforços para desenvolver e manter este atributo precioso existente no relacionamento (BERRY e PARASURAMAN, 1991).

Apesar de definido este conceito, foram encontradas na literatura três dimensões atribuídas ao comprometimento – afetiva, instrumental e temporal. Sacanzoni (1979) define um chamado comprometimento afetivo como sendo a o desejo duradouro de manter o relacionamento com a outra parte. Gundlach et, al (1995) defende que o comprometimento instrumental é aquele relacionado às ações afirmativas das partes ao demonstrarem interesse real e pró-ativo no relacionamento. Por fim, o comprometimento denominado temporal está ligado às expectativas de continuidade do relacionamento (HEIDE; JOHN, 1990; SCANZONI, 1979).

Pode-se perceber, portanto, que a manutenção de relacionamentos e parcerias é resultado de confiança entre as partes e compromisso de forma recíproca. Através desses atributos, empresa e colaboradores trabalham e se esforçam juntas para obterem benefícios comuns.

### 3.8. DISTINÇÕES ENTRE MARKETING DE RELACIONAMENTO E MARKETING DE TRANSAÇÃO

No mercado atual, as empresas realizam diversas trocas e negociações, das mais variadas espécies. Entretanto, muitas dessas relações “espontâneas” e esporádicas não se constituem, efetivamente, em um relacionamento. Tendo em vista os conhecimentos aqui apresentados a respeito de Marketing de Relacionamento, pode-se fazer uma distinção clara entre este e o Marketing de Transação. Muito se



encontra na literatura a respeito dessas diferenças e, portanto, faz-se necessária uma explicação para caracterizar melhor o tema deste trabalho.

Tais diferenças são estudadas e argumentadas por Claro (2005), que faz uma análise bastante precisa sobre o assunto. Segundo o autor, em uma transação não há um envolvimento maior entre os atores, e, sem perspectivas de um encontro, eles podem ser considerados anônimos. Além disso, nessa situação há desconfiança e suspeita permanentemente e os investimentos específicos realizados nas transações são baixos em relação às situações de relacionamento.

Em contrapartida, um relacionamento com colaboradores é estabelecido pressupondo-se uma relação próxima entre os parceiros. Ainda conforme Claro (2005), as empresas, ao construírem um relacionamento, colaboram umas com as outras, compartilham informações e conhecimentos e têm em mente a questão de ganhos a longo prazo. Em decorrência dessa proximidade maior, as empresas precisam adaptar-se umas às outras – nos quesitos rotinas, processos, entre outros – para garantir um relacionamento duradouro. A seguir, o Quadro de Contraste entre Relacionamento e Transação, no que se refere às características de elementos-chave:

ELEMENTOS - CHAVE	TRANSAÇÃO	RELACIONAMENTO
<b>Base Normativa</b>	Impessoal	Bilateral
<b>Clima Organizacional</b>	Suspeito	Colaborativo e aberto
<b>Informação</b>	Vaga, dispersa e orientada para preço	Compartilhamento entre os parceiros, rede de relacionamentos
<b>Base da governança</b> - Método de resolução de problemas	Forças de mercado (preço) Barganha	Ações conjuntas (Relacionismo)
- Método de entendimento mútuo	Preço	Flexibilidade e resolução conjunta de problemas Planejamento conjunto
<b>Investimentos específicos</b>	Baixo	Médio para alto
- Abordagem para os Recursos	Independente	Interdependência (complementaridades)
- Custo de saída	Baixo	Médio
<b>Confiança entre as Partes</b>	Baixo – praticamente inexistente	Médio para alto
<b>Orientação para o Tempo</b>	Discreto	Longo prazo

**Quadro 1:** Contraste entre Relacionamento e Transação

**Fonte:** Claro (2004)

De acordo com Gummesson (2005) marketing de transações é aquele acordo de uma única vez, e é geralmente visto em oposição ao marketing de relacionamento. Para o autor, mesmo que um cliente compre repetidas vezes de um mesmo fornecedor isso não significa que ele esteja interessado em ter um relacionamento mais íntimo. “Nas transações faltam história e memória, e elas não se tornam sentimentais. No MR, a lealdade – especialmente a do consumidor – é enfatizada” (Gummesson, 2005, p. 34 e 35). Para o autor, mesmo um acordo de uma única vez ainda pode ser marketing de relacionamento e significar um envolvimento profundo e interativo. Em serviços, as empresas que trabalham por projetos apresentam essas características, e apesar de ser uma única compra, o envolvimento de ambas partes é intenso.

### 3.9. MARKETING DE RELACIONAMENTO E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Tendo como base todos os processos envolvidos na prática e manutenção do Marketing de Relacionamento, bem como os benefícios que este oferece às empresas (mesmo que a longo prazo), pode-se dizer que ele pode vir a ser uma fonte de vantagem competitiva. Entretanto, faz-se necessário, primeiramente, um breve entendimento a respeito da definição de vantagem competitiva sustentável.

Barney *apud* Hoffman (2000) conceitua uma vantagem competitiva sustentável da seguinte forma:

Diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial e quando essas outras empresas estão impossibilitadas de reproduzir os benefícios dessa estratégia (p. 102)

Além desta definição, o autor argumenta que a vantagem competitiva deve ser vista pela empresa de uma perspectiva externa, sendo os concorrentes os principais atores para se reconhecer ou criar recursos exclusivos.

Sendo assim, pode-se concluir que é a singularidade do recurso que proporciona a vantagem sobre o concorrente e garante a possibilidade de oferecer maior valor agregado ao cliente até que o concorrente reproduza ou supere tal vantagem.

No que se refere às fontes da vantagem competitiva sustentável, Barney *apud* Hoffman (2000) considerou os recursos e capacidades da empresa, e, ainda, defende que nem todos os recursos disponíveis têm o poder de criar uma vantagem competitiva sustentável. O autor aponta quatro qualidades indispensáveis para que o recurso traga vantagem competitiva (VBRF). São elas: raridade, valor, incapacidade de ser imitado e de ser substituído.

Seguindo essa idéia, Morgan e Hunt (1995) defendem que a construção de relacionamentos de longo prazo com intuito de adquirir recursos organizacionais, informacionais ou relacionais, provavelmente, serão fontes de vantagem competitiva.

Isso pelo fato de que tal construção não é facilmente reproduzida e envolve lealdade, confiança e reputação – recursos que não estão à venda no mercado.

Ainda nesta linha de pensamento, Rowe e Barnes (1998) utilizaram-se do arcabouço VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) oriundo da administração estratégica para investigar qual a perspectiva de marketing tem maior potencial para gerar uma vantagem competitiva.

Segundo Macadar em Slongo e Liberali (2004), “as vantagens ou desvantagens de uma empresa em particular dependem, muitas vezes, das vantagens ou desvantagens da rede de relacionamentos na qual a empresa está inserida” (p. 129). A co-autora acrescenta que a busca pela vantagem competitiva reside nos recursos e capacidades que pertencem e são controlados pela empresa.

Dyer e Singh (1998) defendem que o vínculo entre empresas pode ser uma fonte de rendas relacionais e de vantagens competitivas. Isso porque as empresas que combinam seus recursos de forma inteligente podem obter vantagem em relação às concorrentes – que não estão dispostas a manterem esses vínculos interempresas.

Viana, Cunha e Slongo (2000) afirmam que as associações entre organizações referem-se a relacionamentos de negócios duradouros e focados em benefícios mútuos. Segundo eles, é a partir da prática desse conceito que as empresas têm conseguido obter vantagem competitiva em mercados crescentemente competitivos, seja facilitando trocas comerciais, reduzindo riscos, seja aumentando a lealdade dos clientes.

Logo, pode-se auferir que as empresas que têm em mente a importância de se praticar – e manter – o Marketing de Relacionamento enraizado em suas culturas organizacionais, estão muito próximas de obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. É uma questão de perspicácia na identificação de seus próprios recursos e capacidades e na condução destes.

### 3.10. EVIDÊNCIAS DA APLICAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Após todas as explicações anteriormente citadas neste capítulo a respeito do tema Marketing de Relacionamento, foram eleitos, de forma resumida, alguns atributos indispensáveis para a aplicação do conceito de Marketing de Relacionamento. Para tanto, serão citados autores já mencionados ao longo deste capítulo, que falam com propriedade sobre o assunto.

Conforme Parvatiyar e Sheth (2000), o objetivo final do Marketing de Relacionamento é conseguir a retenção e lealdade dos clientes. Nesse contexto, os profissionais de marketing devem estar atentos a este objetivo, já que reter clientes é menos oneroso do que adquirir outros novos. Além disso, constitui-se em uma vantagem competitiva mais sustentável. Tendo em vista um panorama de acirrada competição, esses autores acreditam que a preferência continuada dos clientes (e a conseqüente estabilidade nas relações de troca) é uma evidência positiva relacionada ao grau de satisfação do consumidor.

Para Ganesan (1994), a dependência mútua é fundamental para o estabelecimento de um relacionamento, bem como a confiança é um fator chave para a manutenção deste. Apoiando essa ideia, Morgan e Hunt (1994) salientam a questão da confiança e comprometimento entre as partes para criação e manutenção de um bom relacionamento. Ainda no quesito relacionamento da dependência, Bowersox e Closs (1996) afirmam que este é a principal evidência de solidariedade entre empresas, já que cada parte reconhece a dependência e o desenvolvimento de benefícios mútuos através da cooperação.

Outro indicador bastante referido na literatura é a orientação de longo prazo nas relações de troca entre as partes envolvidas. Dwyer *et al* (1987) descrevem esse atributo como sendo importantíssimo no estabelecimento do Marketing de Relacionamento nas empresas.

Grönroos (1995), e Berry e Parasuraman (1991) consideram que, para que exista um relacionamento com o cliente, é de vital importância o desenvolvimento de um

processo contínuo de interações que resultem em ligações mais fortes. Para tanto, o gerenciamento deste relacionamento deve ser guiado com esse propósito: orientado para o cliente.

De posse de tais vidências, pode-se concluir que bons relacionamentos não são conseguidos por acaso entre as empresas. O Marketing de Relacionamento, portanto, se faz extremamente importante em um contexto dinâmico, no qual a competição é cada vez maior. Contudo, o estabelecimento deste nas organizações requer, principalmente: confiança, compromisso e cooperação nas trocas, parcerias duradouras e recíprocas, e a consciência de interdependência com objetivos comuns.

## 4. MÉTODO

### 4.1. ASPECTOS GERAIS DA PESQUISA

De acordo com os propósitos do estudo, a metodologia escolhida quanto à forma de abordagem do problema foi a da pesquisa qualitativa, visto que não foca quantidade, mas sim essência. Ela objetiva o entendimento e a descoberta por meio de análise feita de forma indutiva, ou seja, pelo pesquisador. Este último, inclusive, é tido como principal instrumento durante a fase de coleta de dados. Sendo assim, a amostra analisada é pequena; não significativa. Quanto à natureza desta pesquisa, ela é aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV;FREITAS, 2009, p.62). Conforme seus fins, ela pode ser classificada como descritiva, visto que o pesquisador não manipula nem interfere nos dados obtidos via observação, registros, análise e ordenamento; o papel dele é apenas registrar e descrever os fatos. Finalmente, pode-se classificá-la como *Ex-Post-Facto*, uma vez que estuda uma situação que já existe e já se desenvolveu e, assim, cabe ao pesquisador explicar e entender tal situação.

Todas as fases deste estudo, porém, demandaram a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Tal pesquisa serviu como meio de contextualizar o problema, conhecer os estudos já feitos nesta área e apontar as variáveis mais influentes.

A alternativa escolhida foi a da construção de uma entrevista estruturada, realizada junto às principais chefias ligadas ao marketing da FreeSurf. Para tanto, um questionário foi construído a partir dos objetivos propostos anteriormente, a fim de que estas pessoas possam informar sobre tais questões.

## 4.2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Esta primeira etapa do trabalho pretende aprofundar o conhecimento já prévio do autor a respeito do tema definido. Através da pesquisa bibliográfica, podem ser conhecidos trabalhos já feitos nessa área, crítica de autores e suas obras e, principalmente, esclarecer e definir conceitos. Este estudo, portanto, deve ser realizado com seriedade e de forma criteriosa, visto que ele será o suporte de argumentação e fundamentação para as etapas seguintes.

Para esta etapa do trabalho, a pesquisa adquire caráter exploratório, visto que, conforme Malhotra (2001), o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Esse tipo de pesquisa é utilizado em situações nas quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. O processo de pesquisa é flexível, não estruturado e os métodos mais utilizados são: entrevistas com especialistas, pesquisas-piloto, análise de dados secundários, pesquisa qualitativa. Para Yin (2001) este tipo de estudo refere-se a programas de vários tipos, tais como uma mudança organizacional, por exemplo. O mesmo autor afirma que é necessário coletar evidências a partir de seis fontes principais: a pesquisa em documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Inicialmente, foram buscadas na literatura as mais diversas obras dos autores influentes na área de Marketing – mais especificamente Marketing de Relacionamento. Após esta pesquisa, foram selecionados os principais materiais para a realização da presente pesquisa. Após a leitura desse material, além de estudos de caso e anotações realizadas durante o curso de Administração, essas informações foram compiladas e descritas no capítulo de Fundamentação Teórica.

Em relação à etapa de apresentação da empresa a ser estudada, a FreeSurf, também foram feitas pesquisas com relação ao seu histórico, seus produtos e seus concorrentes. Essa busca fora realizada de maneira mais breve, tanto em materiais já



existentes na empresa, quanto em outros trabalhos já realizados com a marca em questão em anos anteriores e, inclusive no site oficial da FreeSurf.

### 4.3. PESQUISA QUALITATIVA

Esta segunda etapa da pesquisa consiste, em linhas gerais, na aplicação de todo conhecimento obtido na etapa anterior de maneira a atingir os objetivos desta pesquisa, anteriormente definidos. Para tanto, foram escolhidos formas adequadas de coleta de dados, suas técnicas e roteiros, elementos atores da presente pesquisa e análise desses dados.

Como instrumento de coleta de dados, foi-se eleita a entrevista feita em profundidade com representantes importantes da empresa e sua cadeia de suprimentos. Sendo assim, haveria opiniões sob diferentes pontos de vista, tais como: diretoria da empresa, setor de marketing, fornecedor, representante e lojista.

A seguir, serão detalhadas cada uma das partes desta etapa qualitativa do presente trabalho:

#### 4.3.1. Elementos da Pesquisa

Com a finalidade de se obter diferentes pontos de vista a respeito do marketing de relacionamento praticado pela FreeSurf em relação aos seus colaboradores, foram ouvidos representantes chave de cada grupo envolvido. São eles:

- **André Flach** – Diretor Comercial da empresa, atua na empresa desde os primórdios da fundação da marca FreeSurf por seu primo e atual proprietário da marca, Glauber Pacheco. Assim como ele, André é surfista e tem com o esporte uma forte ligação. Com formação superior na área da

saúde, o diretor comercial não exerce funções ligadas a sua graduação, já tendo feito diversos cursos de aprendizagem e aperfeiçoamento de gestão comercial.

- **Luis Felipe Flach** – Chefe do Setor de Marketing da empresa, também atua na empresa desde seu início. Tem profundo conhecimento sobre surf e *Wetsuits*, sendo um dos principais conhecedores, dentro da empresa, desse assunto. Lidera uma equipe pequena e elabora diversas ações de Marketing para a FreeSurf.
- **Walmor Silveira Neto** – Principal representante comercial da FreeSurf, ele lidera a maior equipe de vendas da empresa, atuando na região de Porto Alegre e Grande Porto Alegre. Seu trabalho de parceria com a marca data de longos anos, sendo ele o primeiro representante a vender os produtos da FreeSurf. Ou seja, Walmor conhece tanto as pessoas, quanto os processos da empresa.
- **Samuel Schiengold** – Fornecedor de tecidos, trabalha como representante da empresa Salotex, de São Paulo, e trabalha, especialmente com lycras e tecidos de banho. Já mantém esta parceria com a FreeSurf há mais de cinco anos.
- **Cristiano Schiffino** – Proprietário da loja Trópico, *surfshop* de maior renome em Porto Alegre. Em sua rede de estabelecimentos estão presentes as maiores e melhores marcas de surf. Cristiano é formado em Administração de Empresas e é praticante de surf também. O trabalho com a FreeSurf dura aproximadamente dez anos.

### **4.3.2. Coleta de Dados**

As entrevistas foram realizadas de maneira presencial, ao longo dos meses de abril e maio. O processo foi gravado por um aparelho específico e tão logo que as respostas foram transcritas para o papel, o material fora apagado. Essas transcrições estão disponíveis nos anexos I, II, III, IV e V deste trabalho.

A elaboração dos roteiros das entrevistas teve como princípio questionários construídos a partir dos objetivos definidos e apresentados no início do presente trabalho, a fim de que os respondentes pudessem emitir suas opiniões sobre tais questões. Considerando que cada respondente pertence a um determinado grupo de atuação na cadeia, os roteiros das entrevistas foram adaptados a cada caso.

#### **4.3.2.1. Análise dos Dados Coletados**

De posse das informações obtidas através da entrevistas realizadas, estas foram relacionadas com a teoria já aprofundada e, posteriormente, feitas as devidas análises. A autora utiliza-se das respostas conseguidas e do conhecimento prévio a respeito dos processos da empresa para elaborar análises críticas a respeito do marketing de Relacionamento praticado pela FreeSurf tanto com seus consumidores finais, quanto com seus colaboradores. A partir dessas análises, portanto, pôde ser feito um relatório contendo os resultados obtidos.

### **4.3.3. Produto Final**

O produto final obtido a partir das duas etapas de pesquisa aqui explanadas configura-se em uma base concreta para a elaboração do capítulo de Resultados.

Tanto as informações obtidas na fase da pesquisa bibliográfica, quanto os dados oriundos da pesquisa qualitativa foram imprescindíveis para o melhor entendimento do tema do presente trabalho inserido no contexto da empresa estudada.

O cruzamento de informações de ordem teórica e prática possibilita descrever um perfil conciso da FreeSurf no que se refere ao Marketing de Relacionamento. Além disso, essa intersecção de dados permite que se faça uma análise de como a empresa se comporta dentro de um contexto maior onde está inserida e como suas práticas internas são refletidas em suas ações externas.

Em suma, o produto final da pesquisa compreenderá análises em diferentes âmbitos, tais como: Análise crítica do relacionamento com o consumidor final e com os colaboradores à luz da teoria anteriormente apresentada; análise situacional externa à empresa colocada sob diferentes contextos e, finalmente, análise dos processos internos da empresa referentes ao seu composto de Marketing.

#### **4.3.4. Utilização dos Resultados**

Estando os resultados já compilados e prontos, estes devem ser utilizados de maneira eficiente para a empresa; os resultados em si não revelam muitas respostas, por isso é necessário que se saiba dispô-los de maneira a sugerir melhorias.

Nesta pesquisa, o modo de emprego dos resultados escolhido é a construção de uma Matriz SWOT como meio mais simples e completo de se perceber as oportunidades, ameaças, potencialidades e fraquezas da FreeSurf. A partir dela, pode-se estabelecer relações entre cada um desses pontos, obtendo-se questões estratégicas de forma a maximizar o aproveitamento das capacidades da empresa, converter as desvantagens e, ainda, minimizar limitações.

Desse modo, a formulação de um Plano de Ação de Marketing com intuito de melhorar o relacionamento da marca com seu consumidor final torna-se bastante pertinente. De posse de tantos indicadores e dados internos e externos à empresa,

podem ser propostas ações de melhoria coerentes com o trabalho já desenvolvido pela FreeSurf.

## **5. RESULTADOS**

Nesse capítulo serão apresentados os resultados obtidos da pesquisa, que teve como enfoque o Marketing de Relacionamento praticado pela FreeSurf. Tais informações foram obtidas, principalmente, através de entrevistas feitas em profundidade com pessoas ligadas a esse setor e, ainda, com colaboradores da empresa. Também foram coletados dados oriundos do acervo da empresa. Sendo assim, o Marketing de Relacionamento realizado pela empresa em questão pôde ser analisado sob dois diferentes enfoques: o do consumidor final e o dos colaboradores.

### **5.1. ANÁLISE CRÍTICA DA SITUAÇÃO DA EMPRESA À LUZ DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PRATICADO COM O CONSUMIDOR FINAL**

#### **5.1.1. Ações de Marketing praticadas com o Consumidor Final**

Tendo em vista a já referida falta de ponto de venda próprio, a FreeSurf tem realizado ações que possam atingir seu público alvo mais diretamente. Em entrevista com Luis Felipe Flach, chefe do setor de marketing da Magic Brands (ver Anexo 1), ele apontou algumas das principais ações que a FreeSurf pratica com seu público-alvo, nas mais diversas circunstâncias, tais como: nos pontos de venda onde a marca é vendida, através de mídia impressa especializada, e durante os campeonatos de surf. Como exemplo, tem-se as seguintes ações: trabalho com assessoria de imprensa, anúncios em revistas especializadas em esportes, materiais disponibilizados aos pontos de venda, catálogos produzidos e patrocínio de atletas. Na opinião dele, tais aspectos devem ser valorizados, uma vez que pretendem – e muitas vezes conseguem – aproximar o consumidor final à marca FreeSurf.

O trabalho realizado com assessoria de imprensa é de extrema importância, visto que possibilita que a FreeSurf tenha uma visibilidade a nível nacional. Em se tratando de uma marca com residência na Região Metropolitana de Porto Alegre, que em nada remete à cultura do surf, a FreeSurf precisa realizar um esforço contínuo para manter-se reconhecida no resto do país. A agência que presta esse serviço está localizada no Rio de Janeiro e, portanto, perto dos principais formadores de opinião do país. Assim, o reconhecimento da marca pode ser atestado com referências feitas a ela na mídia brasileira. Como exemplo desse reconhecimento nacional, tem-se reportagens sobre atletas e produtos da FreeSurf publicadas em diversas revistas relacionadas ao surf, tais como: Fluir, Hardcore, Surfar. Também o aparecimento das roupas da marca em figurinos de programações jovens, esportivas e novelas é outro ponto forte desse trabalho realizado pela assessoria de imprensa. Os canais de televisão SporTV, ESPN e Globo – que detêm grande audiência – já serviram de vitrine para peças da FreeSurf.

Atualmente, práticas como essas são bastante eficazes, já que o culto às celebridades da televisão é cada vez maior. Muitos artistas (e mesmo apresentadores de televisão) são vistos pelo grande público como exemplos a serem seguidos, e, conseqüentemente, têm seus estilos bastante imitados. Desse modo, a FreeSurf ganha credibilidade não somente por vestir atrizes e atores famosos, mas também por estabelecer parcerias com atletas de renome. Sob esse aspecto, Bogmann (2002) ressalta que conhecer em profundidade os anseios do cliente é vital para o sucesso do negócio e que tal processo de identificação exige uma gestão sistemática do relacionamento.

Também os anúncios em revistas especializadas em esportes são meios de comunicação importantes com o cliente que é praticante de surf. Para ele, muito mais do que roupas bonitas, a marca deve apresentar um conceito forte e bem relacionado com o esporte. Esse reconhecimento é decisivo para que a marca adote um posicionamento adequado e adquira, também, credibilidade junto a seu cliente. Para Bretzke (2000), as empresas estão se aperfeiçoando na forma de entender, atender e reconhecer seu cliente. Essa busca, portanto, deve abranger toda a estrutura organizacional para que a organização consiga vantagem competitiva e melhore seu posicionamento.

De acordo com as práticas elencadas por Luis Felipe Flach, a disponibilização dos materiais aos pontos de venda da FreeSurf é uma das principais ações. Esses materiais são recursos visuais capazes de levar o espírito da FreeSurf para um ponto que vende tantas outras marcas. Tendo em vista que o ato de comprar está intimamente relacionado com questões sensoriais e emocionais, o ponto de venda deve aguçar os sentidos de seu público-alvo e fazer com que ele tenha percepções positivas em relação ao ambiente e, conseqüentemente, associe-o ao produto. Seja através de fotos estampadas em *displays*, seja com cores vibrantes em artigos de decoração, o fato é que a marca precisa se sobressair para que chame a atenção do consumidor. No caso de lojas multimarcas, a variedade de produtos é grande e, muitas vezes, fortes concorrentes oferecem seus produtos no mesmo ambiente. Desse modo, preencher esse espaço com imagens e recursos visuais que enalteçam a marca pode se tornar um diferencial como meio de destaque. No caso da FreeSurf, o material disponibilizado para os pontos de venda têm essas características, conseguidas, principalmente, através de trabalhos realizados em conjunto com produtoras de moda e agências de publicidade.

Seguindo a lista de principais ações apontadas pelo chefe do setor de marketing da FreeSurf, tem-se a produção de catálogos a cada lançamento de coleção. Os catálogos são impressos em material de alta qualidade e resistência. As fotos são tiradas por profissionais do ramo e ambientadas em locais que tenham relação com o tema da coleção. Geralmente são imagens que traduzem conceitos – tanto da marca, quanto da temática da coleção – e atitudes. Muitos jovens modelos participam desse trabalho, retratando bem situações condizentes com as do público a ser atingido. Assim, mais uma vez, a FreeSurf consegue estabelecer uma relação de identificação com seu consumidor final. Além disso, as roupas são combinadas de maneira mais irreverente, mostrando como se pode vestir as peças de forma diferenciada. Esses catálogos são disponibilizados em *surfshops* que vendem a marca e também virtualmente, no site da FreeSurf.

Com relação ao patrocínio de atletas, a FreeSurf acerta ao trabalhar com surfistas que são, mais do que praticantes do esporte, representantes de uma forma de entender o surf sob a ótica da amizade, respeito à natureza e superação de limites.



Eles têm o surf como estilo de vida; exatamente o que a FreeSurf quer passar para o seu público. Nesta equipe estão presentes nomes importantes do Surf brasileiro, tais como: Daison Pereira, Pedro Manga Aguiar, Ricardo Azevedo e Alex Lima. Também representando a marca exclusivamente para a linha de roupas de Neoprene (*Wetsuits*), destacam-se os competidores: Simão Romão, Binho Nunes, Rodrigo Pedra Dornelles e Vinícius Fornari. Todos esses representantes, além de circularem por praias onde os consumidores da marca costumam freqüentar, conferem credibilidade à FreeSurf, uma vez que são profissionais e reconhecem a boa qualidade dos produtos para prática do surf.

Logo, pode-se perceber que a FreeSurf se esforça para atingir seu consumidor final nas mais variadas dimensões, mesmo não sendo de maneira direta. Apesar de não possuir um ponto de venda próprio, a marca busca o reconhecimento do cliente em revistas (não somente as especializadas no esporte, mas também as de variedades), campeonatos de surf, televisão, catálogos entre outros. No que dispõem a fazer, esses artifícios têm sido bem desenvolvidos e, por conseqüência, eficazes.

### **5.1.2. Pontos Fracos na Comunicação com o Cliente**

Ainda de acordo com a entrevista realizada, apesar das diversas ações realizadas com o consumidor final da FreeSurf, alguns pontos ligados ao Marketing de Relacionamento praticado com o consumidor final não são ideais. Primeiramente, pode-se destacar a falta de um CRM (*Customer Relationship Management*) – Gestão de Relacionamento com o Cliente. Segundo Gummesson (2005), “CRM são os valores e estratégias do Marketing de Relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas” (Marketing de Relacionamento Total, 2005, p.22). Sendo assim, um CRM não é suficiente para garantir um Marketing de Relacionamento eficiente, porém é um instrumento para praticá-lo com uma parte muito importante da rede de relacionamentos: o consumidor final. Sem ele, a FreeSurf não possui um cadastro mais formal de seus clientes, com exceção daqueles que se

cadastram via site. A partir daí, torna-se impossível avaliar e analisar algum tipo de padrão para estabelecer um perfil desse consumidor e, a partir dele, planejar estratégias.

Levando em consideração os oito componentes principais do Marketing de Relacionamento elencados por Gordon (2005) – Cultura e Valores; Liderança; Estratégia; Estrutura; Pessoal; Tecnologia; Conhecimento e Percepção; Preprocessos –, a FreeSurf, portanto, estaria em desvantagem em relação a dois deles: Estratégia e Conhecimento e Percepção. O primeiro afirma que o cliente deve ser o centro das estratégias adotadas pela empresa, com foco nos clientes individuais. As questões de conhecimento e percepção dizem respeito às consideráveis recompensas futuras que uma empresa pode adquirir ao investir nisso; bancos de dados, softwares e pesquisas bem utilizadas ajudam os gestores a antecipar comportamentos e percepções dos clientes.

Outro ponto deficiente no relacionamento com os clientes da FreeSurf é a falta de frequência da comunicação. O único contato direto é feito através de uma *newsletter* enviada aproximadamente a cada quinze dias para os clientes cadastrados no site. Gummesson (2005) aponta a frequência, regularidade e intensidade como propriedades gerais do Marketing de Relacionamento, sendo responsáveis pela lembrança da marca e, ainda, pelo não esquecimento dela. Nesse ponto, a FreeSurf perde a proximidade com o seu cliente, não o deixando informado sobre as novidades da marca e, assim, não fazendo parte da lembrança constante dele.

Finalmente, pode-se dizer que há outro recurso de extrema importância que não é muito bem explorado pela marca: a Internet. Com baixíssimos custos de implantação e manutenção e amplamente utilizado atualmente, essa seria uma ferramenta muito adequada para atingir o público alvo da marca, visto que, de acordo com uma pesquisa realizada pelo IBOPE Nielsen Online, o Brasil ocupa o primeiro lugar entre os dez países estudados em tempo mensal de uso da Internet. Jovens brasileiros de 12 a 17 anos passaram 41 horas e 14 minutos na Internet em abril 2009. Outro estudo realizado pela Target Group Índex apontou que, em julho de 2005, 78% dos jovens nessa mesma faixa etária moradores de grandes capitais brasileiras possuem acesso à internet em suas casas; isso corresponde a 9,2 milhões de pessoas nos mercados de São Paulo,

Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Curitiba, Brasília, Salvador, Recife e Fortaleza, além de aglomerações urbanas com mais de 50 mil habitantes do interior de SP e das regiões Sul e Sudeste. A FreeSurf possui um site próprio, porém não há muito interatividade com o internauta. A interface é bem atrativa, com links interessantes, porém não há um diferencial que faça o internauta voltar a esse site posteriormente. Desse modo, um excelente canal de comunicação poderia ser aperfeiçoado.

Ainda nesse contexto de comunicações virtuais, pode-se destacar a importância das redes sociais no cotidiano dos jovens e adolescentes – que, basicamente, constituem o público alvo da FreeSurf. Prova disso é que, de acordo com a Consultoria comScore, o Brasil se tornou o segundo país em acessos a redes sociais em 2008, com um crescimento de 9,3% com relação ao ano anterior. Ainda segundo essa fonte, destacou-se que somente em São Paulo, 45% da população já participam de alguma rede social, índice que aumenta para 75% entre os jovens entre 18 e 24 anos (Ibope Mídia). Através de sites de relacionamentos e blogs, eles interagem entre si, expressam suas opiniões e se informam a respeito de tudo, inclusive para tomar decisões de compra. Também nesse quesito, a FreeSurf perde a oportunidade de estar em contato com clientes e futuros compradores, pois não acompanha esses novos meios de comunicação. Esses vários veículos de marketing virtuais possibilitam, inclusive, entender mais o comportamento dos clientes, escutando suas opiniões sobre os mais diversos assuntos (que, conseqüentemente, ajudam na criação e desenvolvimento dos produtos).

De posse dos dados relacionados ao Marketing da realizado pela FreeSurf, pode-se afirmar que a marca possui diversos meios de comunicação com o seu consumidor final, porém esta comunicação não constitui-se exatamente em um relacionamento. Isso se deve, principalmente, pela comunicação ser unilateral; a marca realiza várias ações, porém não obtém a resposta do consumidor.

### 5.1.3. Valor do Cliente

De acordo com uma pesquisa realizada este ano pela empresa Ímpar sobre o público-alvo da FreeSurf, pôde-se constatar que este não lembra da marca na ato da compra. Essa constatação demonstra que, de alguma forma, a comunicação realizada pela marca não está envolvendo este cliente, remetendo à falta de sentimento entre eles. De acordo com a Estrutura de Valor definida por Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o Valor da Marca revela os elementos subjetivos e intangíveis pelo cliente e considera o que a comunicação da marca traz ao cliente a respeito dela e a quais emoções, estilo de vida e experiências ele associa. Provavelmente, o referido valor não esteja sendo repassado ao cliente pela FreeSurf.

Ainda referindo-se a valor, Barnes (2002) afirma que um bom produto a preços acessíveis não garantem valor para o cliente; este é construído quando o cliente recebe mais do que lhe fora comunicado, mais do que estava esperando. Para tanto, ainda segundo o autor, o serviço de atendimento no ato da compra é fundamental para que esse momento seja marcante e importante para o consumidor. Contudo, a FreeSurf não dispõe desses serviços por não possuir um ponto de venda próprio, o que torna o relacionamento com o seu consumidor final ainda mais dificultado.

## 5.2. ANÁLISE CRÍTICA DA SITUAÇÃO DA EMPRESA À LUZ DO MARKETING DE RELACIONAMENTO PRATICADO COM SEUS COLABORADORES

O tipo de relacionamento entre os colaboradores da empresa é muito diferente do que o estabelecido com o cliente. Isso se deve, principalmente, pelo contato pessoal e freqüente entre as partes. Nesse caso, a comunicação entre essas pessoas é dada ora na empresa, ora nas empresas dos parceiros. Através de entrevistas realizadas com André Flach (Gerente Comercial da Magic Brands) Samuel Schiengold (fornecedor), Walmor Silveira Neto (representante) e Cristiano Schiffino (lojista) aliadas

à observação dos processos de trabalho diário, pôde-se perceber como característica fundamental nesse relacionamento a amizade e o sentimento de grupo. Não apenas transações comerciais ocorrem entre as partes, mas sim, colaboração mútua. Essa situação ilustra um dos quatro valores fundamentais do marketing de Relacionamento elencados por Gummesson (2005): atitude construtiva de todos os participantes na rede de relacionamentos. A situação presente deve ser sempre de ganha-ganha. Fornecedores e clientes devem ser considerados parceiros e não oponentes.

### **5.2.1. Cultura e Valores internos da FreeSurf**

Sob uma visão mais geral da empresa, independente do negócio da FreeSurf, a cultura organizacional está muito focada na cordialidade e educação entre os funcionários. Todas as pessoas que trabalham lá são orientadas, desde o início – e faz parte do treinamento – a tratarem uns aos outros de forma respeitosa. Seja através de e-mails, seja pessoalmente, a questão é que todos devem se sentir parte de um mesmo grupo e, conseqüentemente, trabalhando para o mesmo fim. Exemplos dessa postura são a Missão e Valores da empresa, presentes nos uniformes dos funcionários, nos murais dos corredores e na tela de proteção dos computadores. A Missão é descrita da seguinte forma:

*“Desenvolver, fabricar e distribuir produtos para pessoas com estilo de vida esportivo, focada em superar expectativas dos clientes, fornecedores e colaboradores, com responsabilidade social e ambiental”*

Os Valores são os seguintes:

- (a) Atendimento ao cliente
- (b) Ética nas ações
- (c) Transparência nas relações
- (d) Flexibilidade com fornecedores e clientes

#### (e) Rentabilidade nas operações

Outro evento bastante importante na empresa é a Reunião Geral. Esse é um encontro realizado semestralmente, no qual ocorre uma conversa quase informal, ministrada pelo diretor comercial André Flach. Durante esse encontro, são compartilhadas informações sobre a situação atual da empresa, bem como novidades e mudanças a serem implantadas. Além disso, os novos funcionários se apresentam ao grande grupo como meio de integrarem-se aos mais antigos.

É importante salientar, também, que questões cotidianas podem ser resolvidas através de um acesso facilitado ao setor de Recursos Humanos da empresa, ou até mesmo com a chefia. Esta questão de acessibilidade também faz com que haja um menor distanciamento entre as hierarquias.

O espírito de grupo é, portanto, bastante notado não somente entre os funcionários internos da empresa, mas também deles para com os colaboradores externos.

#### **5.2.2. Relacionamento com Lojistas**

Seguindo essa posição de envolvimento com as pessoas e construção de relacionamentos sólidos, a FreeSurf frequentemente realiza ações para melhor atender seus parceiros. No que se refere aos lojistas, são feitas diversas ações para que o contato não seja perdido.

Visitas aos pontos de venda são realizadas regularmente, principalmente, a cada lançamento de coleção. Alguns estabelecimentos são mais, outros menos visitados, porém com todos eles é feita uma pesquisa informal (em forma de conversa) a respeito de vendas, produtos, reclamações, sugestões, preços, preferências do consumidor e imagem das marcas. Há, também, uma orientação a respeito das vitrines montadas com os produtos da FreeSurf, para que estes fiquem em destaque, mantendo a

harmonia com o espaço da loja. Nesse momento, não somente o lojista é importante, mas também os vendedores e gerente das lojas, pois são essas as pessoas que mais têm contato com o consumidor final. Essas informações obtidas através das pesquisas são preciosas tanto no que diz respeito à criação e desenvolvimento de produto, quanto no que se refere às políticas comerciais adotadas pela FreeSurf.

Também são feitos *workshops* tanto com os proprietários, quanto com os funcionários das lojas. Durante esses encontros, são dadas informações importantes sobre o tema da coleção, especificação de produtos, preços e formas de atendimento, de forma descontraída e nada burocrática. Muitas vezes, são feitas brincadeiras com funcionários, valendo prêmios da FreeSurf. Desse modo, os vendedores têm mais estímulo e motivação para as vendas, assim como o proprietário do ponto de venda fica mais envolvido na parceria.

Vale lembrar que, no relacionamento com os lojistas, há um espaço sempre aberto para colocação de opiniões e sugestões de melhoria, seja nos produtos, seja nos processos. Essa comunicação é realizada, geralmente, via e-mail ou telefone e sempre há um retorno da empresa.

Sendo assim, é possível notar que a FreeSurf constroi, permanentemente, relacionamentos com seus parceiros lojistas. Sendo eles uma parte bastante importante dentro do negócio da marca, pode-se dizer que há benefícios recíprocos entre ambas as partes, e isto é conseguido através de colaboração, transparência e frequência entre elas.

### **5.2.3. Relacionamento com Fornecedores**

Com relação aos fornecedores, o primeiro passo para a construção de um relacionamento é a orientação para que estes sejam tratados com educação e máximo respeito sempre. O tratamento dispensado a eles – dentro ou fora da empresa – é o melhor possível. O contato com os fornecedores é realizado de maneira informal, via e-

mail ou telefone. Basta marcar hora para que ocorra a visita. Essa facilidade de acesso, inclusive, é realizada com possíveis novos fornecedores também.

Além desta relação cordial, muitas vezes há um compartilhamento de informações importantes entre as partes. Principalmente no que se refere a tendências de moda e tecnologias têxteis, a FreeSurf mantém uma troca bem relevante de informações. Inclusive, ferramentas de pesquisa são compartilhadas, tais como: convite para palestras importantes; acesso a sites pagos; visitas e *bureaux* de estilo; viagens.

Essa troca de conhecimento é benéfica para ambos os lados, visto que cada um adapta essa informação ao seu negócio, porém ambas as empresas se mantêm atualizadas, porém sem os custos exorbitantes que a pesquisa de moda demanda. Para Claro (2004), esse tipo de compartilhamento de informações é um elemento-chave para se constituir um relacionamento entre as partes.

De acordo com o trabalho realizado junto aos fornecedores apresentado, este possibilita boas negociações, principalmente no que se refere a preço e prazos. Além disso, essa boa relação entre a marca e seus fornecedores pode, inclusive, render transações de exclusividade – o que, para o consumidor de moda atualmente, é muito valorizado.

#### **5.2.4. Relacionamento com Representantes**

Ainda nesse contexto de compartilhamento de informações, o trabalho com os representantes da FreeSurf também é bem eficiente nesse sentido. Esse grupo de colaboradores é muito importante para a marca, visto que ele é o intermediário entre a FreeSurf e o ponto de venda onde os produtos serão vendidos. Sendo assim, é imprescindível que os representantes conheçam em profundidade os produtos, os conceitos e a marca em geral.

Assim como os com os outros grupos de parceiros já apresentados, há comunicação constante com a empresa e, igualmente, de maneira informal. Aos representantes também é atribuída a importante função de aplicação de questionários



aos lojistas. Essa aplicação é, logicamente, voluntária, e através dela são obtidas informações relevantes sobre números de venda, marcas concorrentes, impressões sobre a FreeSurf entre outros. Essa pesquisa é similar àquela realizada com os próprios funcionários da FreeSurf, porém desta vez, aplicada por pessoas relativamente neutras. O resultado desses questionários são enviados para o marketing da FreeSurf, e esses são tabulados e transformados em indicadores importantes para o planejamento de novas produções.

Além desse contato acessível e flexível entre representantes e a empresa, a marca realiza, a cada coleção, dois eventos importantíssimos chamados de *Prévia* e o *Meeting*. A seguir, cada um deles será explicitado de maneira detalhada.

#### 5.2.4.1. Prévia

A *Prévia* é um encontro que reúne os principais representantes da FreeSurf, juntamente com a diretoria da marca, os estilistas e designers responsáveis tanto pelo segmento feminino, quanto pelo masculino. Esta reunião ocorre durante um dia inteiro, dentro da empresa, num momento anterior à confecção do mostruário da coleção, porém após a viagem de pesquisa realizada na Europa.

O intuito da *Prévia* é, num primeiro momento, apresentar o tema da coleção e a linha de pensamento que se está seguindo para a criação das peças. Também são mostradas imagens de referência e inspiração tanto para a criação, quanto para modelagens e cartela de cores.

Após esta etapa, os representantes fazem suas considerações, opinando e sugerindo ideias de aperfeiçoamento para a criação, levando em consideração suas experiências no mercado *surfwear*. A partir daí, todas as observações e considerações feitas são anotadas para que, posteriormente, o setor de criação e desenvolvimento de produto faça as devidas alterações, se achar necessário.

Este evento, por mais que mescle questões comerciais com as de estilismo, confere uma certa autonomia para os representantes, ao mesmo tempo que traz a experiência como meio de reduzir riscos e garantir o sucesso da coleção vigente.

#### 5.2.4.2. Meeting

O *Meeting* é o evento mais importante do ano para a empresa. Constitui-se em um encontro de dois dias com todos os representantes da FreeSurf, de todas as regiões do país. Da empresa, participam os diretores, o setor de Marketing, o setor de Criação e as chefias de Produção. Geralmente, o local escolhido é um hotel grande, onde todos possam ficar alojados no mesmo ambiente e, onde tenha uma área livre para integração de equipes.

O primeiro dia é dividido em três momentos: o primeiro se refere à atividade de integração entre as equipes de venda e os componentes da FreeSurf, que, apesar do tom descontraído, tem seu significado com alguma ligação com os outros dos momentos.

O segundo momento diz respeito à apresentação das pesquisas que estão sendo feitas nas áreas de moda, comportamento e marketing, seguido da explanação do tema bem definido e argumentado. Logo após, são analisadas questões mais comerciais, referentes á resultados, números de venda, metas obtidas e desejadas. Ao final deste primeiro dia, há um desfile produzido com as principais peças da coleção vigente, seguido de um jantar.

O segundo dia é destinado à Clínica de Produtos. Esta dura o dia inteiro, e tem como objetivo a análise dos representantes dos produtos de toda a coleção. As peças são separadas por grupos de produtos e, uma a uma, são analisadas pelos representantes. Após esta exposição, há um espaço para que, novamente, as considerações sejam feitas, assim como as opiniões e impressões sobre a coleção. Diferentemente da Prévia, portanto, as peças não serão alteradas, pois já estarão encaminhadas para produção em grande escala. A única alteração que pode ocorrer é

o acréscimo de algumas peças que forem solicitadas por algum representante, com argumento forte de venda.

Com base nos detalhes descritos a respeito da relação da FreeSurf com seus representantes, nota-se que há grande envolvimento em ambos os lados. Ao passo que a empresa promove eventos e reuniões, os representantes comparecem e participam ativamente de cada atividade motivados não apenas pelas vendas, mas também pelo afeto desenvolvido ao longo do tempo pela marca e pelos que a fazem acontecer. Vale destacar a confiança depositada pela empresa ao abrir suas pesquisas e números e antecipar sua coleção para os representantes. Da mesma forma, salienta-se a colaboração dos representantes ao aplicarem questionários aos lojistas, e ao analisarem todos os produtos de acordo com suas experiências de mercado. Esses são exemplos que comprovam a solidez do relacionamento entre a FreeSurf e seus representantes.

#### **5.2.5. Considerações Gerais sobre o Relacionamento com Colaboradores**

Uma questão unânime observada a partir das entrevistas feitas foi a valorização da boa recepção e acessibilidade que empresa oferece para seus colaboradores. Os três integrantes da cadeia – fornecedor, representante e lojista – elogiaram a FreeSurf, considerando o bom tratamento e a facilidade de comunicação como parte de um relacionamento maior de amizade. Walmor Neto, representante da marca, afirma que “a proximidade [entre empresa e colaborador] garante a agilidade e flexibilidade nos processos” quando perguntado a respeito da importância dessa relação mais pessoal. André Flach, gerente comercial da empresa, tem uma opinião em conformidade com os demais, quando diz que “essa proximidade nos garante melhores negociações e, principalmente, fidelização, conseguindo a lealdade dos nossos colaboradores e construindo uma parceria sólida”. Nesse sentido, Gummesson (2005) ressalta que o estudo do marketing de Relacionamento é essencial para as empresas que buscam eficiência em processos de capacitação e de sua rede de fornecedores.

Também a questão da imagem passada para esses colaboradores fora analisada durante as entrevistas. Novamente, todos os respondentes consideraram a FreeSurf como uma ótima empresa de se trabalhar, com uma boa imagem. Essa imagem, portanto, é reflexo de todo o esforço realizado dentro (e fora) da empresa para transformar relações comerciais em parcerias. Em termos teóricos, “nas transações faltam história e memória, e elas não se tornam sentimentais. No Marketing de Relacionamento, a lealdade – especialmente do consumidor – é enfatizada”. (GUMMESSON, 2005, p. 34 e 35). Os pontos mais citados em relação a esta questão são a disponibilidade de ajuda, credibilidade e confiança. Para André, este é um diferencial da FreeSurf, pois, segundo ele “hoje em dia são muito poucas as empresas que mantêm essa aproximação com seus parceiros. Com certeza eles conseguem perceber que esse é um diferencial nosso e é um dos fatores que contribuem para termos credibilidade”.

Finalmente, quando indagados a respeito de ética, responsabilidade e confiança em suas respectivas relações com a FreeSurf, todos os elos da cadeia de suprimentos aqui analisados tiveram suas respostas afinadas. Todos eles acreditam que seus relacionamentos tenham essas características e que elas são fundamentais. Destacam-se questões como a importância da palavra, a transparência, a flexibilidade, o envolvimento com as pessoas e o comprometimento. Samuel Schiengold, fornecedor de tecidos, afirma que “a FreeSurf é uma ótima empresa para se trabalhar. Já temos essa relação há alguns anos e confio plenamente nos nossos negócios. Lá, sou sempre bem tratado e nunca houve algum tipo de desconfiança de minha parte”.

Logo, conforme a análise feita a respeito do relacionamento da FreeSurf com seus colaboradores, pode-se dizer que o Marketing de Relacionamento realizado pela empresa ao longo dos anos tem sido bastante eficiente. Esta eficiência, inclusive, pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva sustentável, visto que consegue envolver bens intangíveis e emocionais em seus negócios. Para Morgan e Hunt (apud Hoffman, 2000), recursos de lealdade, confiança e reputação não podem ser deslocados e, por isso, não podem ser comprados e, portanto, são dificilmente adquiridos – ou imitados – por outras empresas. Esses recursos puderam ser percebidos durante as entrevistas feitas e a observação dos processos da empresa.

Considerando o arcabouço VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização) desenvolvido por Rowe e Barnes (1998), pode-se avaliar que o Marketing de Relacionamento realizado com a sua cadeia de suprimentos é, sim, uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

### 5.3. ANÁLISE SITUCIONAL EXTERNA

Nesta etapa do trabalho, serão apresentados fatores mercadológicos que influenciam os rumos da empresa no futuro. A partir da análise externa, poderão ser identificadas as oportunidades e as ameaças da empresa. A primeira refere-se às situações externas que possibilitam que a organização obtenha vantagem sobre seus concorrentes, ou mesmo atinja seus objetivos. Em contrapartida, a ameaça constitui-se em situações que dificultam as ações da empresa, seja na forma de concorrer, seja na obtenção de rentabilidade ou alcance de objetivos. Com base nessas informações, é possível mapear formas e estratégias de ação, de maneira ora preventiva, ora ofensiva, aproveitando oportunidades ou precavendo ameaças.

#### 5.3.1. Mercado do Surf: contexto econômico

A FreeSurf está inserida em um segmento do mercado da moda bastante próspero. Segundo uma pesquisa solicitada pela revista Alma Surf, e realizada pela Toledo e Associados, foi constatado um crescimento de 100% do mercado nos últimos cinco anos. No Brasil, o mercado do surf movimenta cerca de R\$ 5 bilhões ao ano. O estudo aponta, ainda, um número bastante elevado de consumidores apenas na cidade de São Paulo: 1 milhão e 100 mil, entre simpatizantes e surfistas. Em relação ao comércio, foram identificados cerca de 3 mil pontos de venda em todo o país, que respondem por aproximadamente 400 mil empregos diretos e mais de 1 milhão

indiretos. O ticket médio de gastos foi estimado em R\$ 280,00, seis vezes por ano, apenas dos simpatizantes do esporte e da cultura do surf. Considerando dados específicos de Porto Alegre apresentados pela revista “Top Of Mind RS Amanhã”, a Trópico (principal *surfshop* do Estado) foi o quarto estabelecimento lembrado na categoria “Loja de Roupas Jovem”. O público ouvido está na faixa de 16 a 24 anos, e a Trópico figurou entre as 5% das opiniões ouvidas, ficando atrás de grandes lojas de departamentos, tais como Renner e C&A.

Exemplos de prosperidade no mercado do surf podem ser reconhecidos, inclusive aqui no Rio Grande do Sul. A reportagem “Nas ondas, bons negócios” de Zero Hora de 30 de maio de 2010, traz a marca Mormaii (maior no mercado nacional), de Garopaba, Santa Catarina, como um deles. Os números apresentados são prova de que o potencial de consumo das tribos praticantes e admiradoras do esporte é alto: a previsão de faturamento para 2010 é de R\$ 320 milhões. No mix de produtos da empresa, há cerca de 5 mil produtos, entre pranchas, relógios, bolsas e óculos, que já são exportados para 84 países. Os projetos não param por aí; a marca já tem uma rádio no ar e estuda o lançamento de uma TV. Atualmente, só em Garopaba, 500 famílias são diretamente ligadas à empresa.

### **5.3.2. Contexto Econômico e Demográfico Gerais**

#### **5.3.2.1. Demografia**

Aliada a esse mercado economicamente atrativo, a tendência de jovens com maior poder de compra também é promissora para a marca em questão. Isso é reflexo dos últimos anos em que a economia global cresceu de modo a aumentar as taxas de empregabilidade dos jovens no mercado de trabalho, complementada pelo aumento de “geração canguru”. Jovens possuem maior disponibilidade para consumir, fortalecendo as marcas voltadas para esse segmento.

Em relação á chamada “Geração Canguru”, dados da Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) afirmam que um em cada quatro jovens adultos brasileiros ente 25 e 34 anos ainda vive com os pais. Ainda de acordo com a Pnad, o surpreendente é que o número de homens que se encaixam nesta categoria correspondia a 13,7% no ano de 1986 e agora, em 2008, essa porcentagem saltou para 24,2%. Segundo a demógrafa Regiane Carvalho, se antes a as questões financeiras eram a barreira que impedia os jovens iniciar uma vida longe dos pais, atualmente esta não existe mais; a comodidade oferecida aos jovens adultos dentro de casa faz com que eles não queiram deixar o lar.<sup>3</sup> Levando em consideração que não há mais o conflito de gerações que antes seus pais tiveram que enfrentar, eles aproveitam para guardar seu dinheiro para investirem em estudos e lazer.

Por outro lado, ainda segundo os dados do IBGE, o grupo etário composto por pessoas acima de 65 anos teve um crescimento de 3,3% para 5,5% de 1970 a 2000. Em 2050, a estimativa é que este grupo etário corresponda a 19% da população brasileira. Isso indica, portanto, um envelhecimento da população brasileira, que, com o passar do tempo, levará a drásticas mudanças de padrão na pirâmide populacional do país.

Em relação á empregabilidade no Brasil, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a taxa de desemprego média no país em 2008 ficou em 7,9%, contra os 9,3% registrados em 2007 – este percentual é o menor registrado desde 2002. Em 2008, o IBGE registrou uma média mensal de 19 milhões de pessoas desocupadas, o menor número desde 2003. Além disso, a renda média do trabalhador cresceu entre 2007 e 2008, ficando em R\$ 1.260,24 contra os R\$ 1.218,79 do ano anterior.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Reportagem disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/especial/rs/donna/19,206,2876515,Aumenta-numero-de-jovens-adultos-que-moram-com-os-pais.html>>

<sup>4</sup> Dados disponíveis em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u493077.shtml>>

### 5.3.2.2. Importações da China

No que diz respeito às importações de produtos da China, a indústria da moda tem se tornado grande consumidora. O baixo custo dos serviços e a qualidade de determinadas empresas chinesas são os principais inimigos dos produtores brasileiros, visto que os produtos fabricados aqui no Brasil são ainda mais caros do que os asiáticos, já considerando os impostos de importação e variação na cotação do dólar.

As exportações da China cresceram 21% em janeiro de 2010, enquanto as importações deram um salto de 85,5%, graças ao aumento da demanda do país e à elevação dos preços das *commodities* no mercado internacional. A forte alta das importações também foi influenciada pelo fato de que em 2008 o feriado do ano novo chinês caiu no mês de janeiro, o que reduziu as operações naquele período. Esse resultado é um indício de que a recuperação chinesa está estimulando a atividade econômica em outras regiões. As exportações do Brasil para o país asiático, por exemplo, tiveram alta de 60,3% no mês passado, para US\$ 1,1 bilhão, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. A expansão foi provocada pelos maiores embarques de petróleo, cobre, aviões, plásticos, produtos siderúrgicos, carnes, couros e peles.<sup>5</sup>

De posse das informações de que as importações do país cresceram significativamente no primeiro trimestre de 2010 (os desembarques de produtos chineses tiveram elevação de 45,5% em valor, bem acima da média, de 36%), André Sacconato, da Tendências Consultoria, afirma que essa situação se deve, principalmente, à alta demanda das famílias de renda mais baixa que tiveram aumento no poder de compra, sendo, portanto, um reflexo na estrutura de classes do Brasil. Segundo ele, isso ocorre tanto para bens de consumo quanto para o fornecimento de insumos industriais.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Dados disponíveis em: < <http://www.atarde.com.br/economia/noticia.jsf?id=1375934>>

<sup>6</sup> Dados disponíveis em:  
<[http://www.newslog.com.br/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecID=715052&Template=../artigosnoticias/user\\_exibir.asp&ID=281710&Titulo=Importa%E7%F5es%20da%20China%20crescem%2045%25%20no%20trimestre](http://www.newslog.com.br/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecID=715052&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=281710&Titulo=Importa%E7%F5es%20da%20China%20crescem%2045%25%20no%20trimestre)>



### 5.3.2.3. Licenciamentos

Prática bastante comum atualmente, o licenciamento de marcas pode render bons benefícios tanto para a empresa que licencia, quanto para a marca licenciada, podendo também ser entendida como um diferencial competitivo.

Segundo os dados da Abral<sup>7</sup> – Associação Brasileira de Licenciamento – atualmente existem 900 empresas que vendem produtos licenciados e 80 agências de licenciamento que trabalham com cerca de 500 licenças. O licenciamento representou R\$ 3 bilhões em faturamento em 2007 no Brasil, um número 11% maior que o anterior, e que continua com previsões bastante otimistas em relação ao seu crescimento. Este atrativo mercado é motivado pelo fato de que as empresas precisam ser reconhecidas. Estar vinculada a uma celebridade ou a outra empresa de renome confere ao licenciado uma imagem de, essencialmente, credibilidade junto ao seu público.

Entretanto, o gerente da marca deve ter cuidado e cautela ao disseminar essa prática. A questão do licenciamento deve ser bem estudada, uma vez que um mau negócio com uma empresa pode denegrir a imagem de toda a marca. Sendo assim, a busca de referências e análise de com quem se vai trabalhar é indispensável.

Logo, mantendo este cuidado com as parcerias a serem estabelecidas, a marca ganha mais visibilidade e reconhecimento, enquanto que a empresa que licencia também lucra com as vendas dos produtos que desenvolve. Mais do que nunca, esta parceria deve obedecer princípios de colaboração e compartilhamento para que o negócio de ambas dê certo.

### 5.3.3. Contexto Tecnológico

No que se refere à Ambiente Tecnológico, pode-se dizer que vivemos em constante mudança. As melhorias e evoluções conseguidas ao longo do tempo estão

---

<sup>7</sup> Disponível em: <[http://abral.org.br/default.asp?tp=1&pag=conteudo/cont\\_070508.htm](http://abral.org.br/default.asp?tp=1&pag=conteudo/cont_070508.htm)>

cada vez mais rápidas e transformadoras. Esse avanço tecnológico, portanto, age sob as mais diversas formas, nos mais variados setores. No presente trabalho, serão abordados os seguintes assuntos, mais pertinentes à elaboração do Plano de Marketing para a marca FreeSurf: tecnologias têxteis, comunicação virtual na vida dos jovens e comércio via Internet.

#### 5.3.3.1. Tecnologia Têxtil

Primeiramente, será abordado o tema ligado às novas tecnologias têxteis. A tecnologia cada vez mais avança dentro do mundo da moda, e o consumidor busca produtos que estejam na ponta dos processos de inovação. Os chamados tecidos inteligentes são prova disso. Os tecidos ecológicos, por exemplo, são alternativos para os tradicionais tecidos de algodão e são cada vez mais solicitados pelo mercado. Contudo, as inovações na área tecnológica não se refletem somente nos tecidos, mas também no modo de produção mais eficiente e menos oneroso que algumas empresas têm adotado.

No que se refere a esportes, o vestuário tem evoluído muito, principalmente no que diz respeito à liberdade de movimentos, dinamicidade, ergonomia e transpiração do atleta. A prática de esportes aliada às tendências de moda e o crescente avanço nos processos de fabricação de artigos esportivos vêm estimulando cada vez mais a produção neste segmento. Muitas pesquisas e investimentos têm sido feitos por grandes empresas como Rhodia e Dupont com intuito de oferecer bem-estar, comodidade e conforto para esportistas – tanto os profissionais, quanto os amadores.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria do Vestuário, a Abravest, a produção de roupas para a prática esportiva em 2004 foi de cerca de 60 mil peças, o que representa um faturamento de US\$110 milhões de dólares. Ainda segundo a Abravest, o setor conta com mais de duas mil fábricas espalhadas pelo Brasil, sendo 40% compostas por microempresas e 51% por empresas de pequeno porte, e cria mais de 38 mil empregos diretos e indiretos. Esses números ainda são pequenos, ao

considerar o faturamento do setor têxtil do ano de 2003: US\$22.7 bilhões em tecidos e confecções, segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT). Contudo, o crescimento do setor esportivo já é uma realidade.

Tal crescimento pode ser verificado na medida em que pesquisas tecnológicas têm criado diferentes – e funcionais – tipos de tecidos, tais como: fio poliamida com proteção contra raios solares, ação anti-bacteriana, anti-odores, com melhor absorção e liberação de suor, que permite trocas de calor, entre tantos outros. Os tecidos em poliamida têm a vantagem de secar mais rápido e serem mais macios, além de ser transpirante e manter a temperatura do corpo estável. Trata-se de roupas com alto valor agregado que têm grandes possibilidades de crescer na preferência do consumidor que pratica atividades esportivas.

A área de maquinários para costura também vem merecendo aperfeiçoamento. Foram criadas novas técnicas para redução de custo na produção de peças. Com a tecnologia *Dynamic Function Cut*, que consiste em cortar as roupas a laser em vez de costurá-las, elas são fusionadas por meio de calor. Além de eliminar grande parte dos custos da produção, eliminam as costuras que podem incomodar os esportistas.

Sendo assim, as empresas estão cada vez mais conscientes da importância da tecnologia têxtil empregada em roupas esportivas. Preocupadas com um melhor atendimento de seus clientes, ela garante aprimoramento da qualidade dos tecidos e desenvolve modelos que se ajustam melhor ao corpo do esportista.

#### *5.3.3.1.1. Tecnologia Têxtil em roupas para prática de surf*

A última invenção em relação às roupas de neoprene utilizadas para prática do surf foi desenvolvida pela marca *Rip Curl*, quando criou o *H Bomb*. Os trajes de neoprene existentes até então têm como objetivo manter surfistas e mergulhadores protegidos do frio e do contato direto com o contato direto com a água, evitando atrito e possibilitando maior mobilidade. O *H Bomb*, por sua vez, têm essa mesma finalidade, porém funciona de maneira muito mais funcional e prática.

A primeira novidade pode ser evidenciada na espessura do traje, que é muito mais fino que os normais e possui apenas 2 milímetros de espessura. Entretanto, a grande inovação da Rip Curl foi unir um sistema elétrico à roupa. Com baterias de 7,4 Volts acopladas ao traje, a roupa permite que o corpo se mantenha aquecido (principalmente na região do tórax).

As baterias duram três horas e são recarregáveis. O esportista pode regular a temperatura da forma que quiser, visto que o objetivo é manter os órgãos principais bem aquecidos para aumentar o fluxo de sangue até as extremidades.

#### 5.3.3.2. Comunicação Virtual na vida dos jovens

Atualmente, a Internet está muito inserida nas mais diversas áreas do cotidiano. Sendo assim, novos parâmetros de socialização e consumo de informações têm emergido com a ampliação do uso da Internet e, inclusive com a popularização das Tecnologias de Comunicação e Informação, as chamadas TCI's. A Internet tornou-se hegemônica e suas influências são crescentes em toda sociedade.

Um estudo realizado pelo IBOPE Mídia em parceria com a Kantar Media Ressearch, entre julho e dezembro de 2005 revelou que, nas grandes capitais brasileiras, praticamente 78% dos jovens têm acesso à Internet em suas casas. Esses dados representam mais de 9,2 milhões de jovens, com idade entre 12 e 17 anos, nos mercados de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Curitiba, Brasília, Salvador, Recife e Fortaleza, além de aglomerações urbanas com mais de 50 mil habitantes do interior de SP e das regiões Sul e Sudeste.

Já a pesquisa F/Radar realizada pelo Instituto Datafolha em parceria com a agência de propaganda F/Nazca, revela que o número de brasileiros acima de 16 anos que acessam a Internet chegou a 64,5 milhões em agosto de 2008. Ela mostra ainda que 81% dos brasileiros entre 16 e 24 anos, cerca de 27 milhões de jovens, acessam a Internet – o que representa a maioria dos internautas brasileiros.

Prova de que a Internet assumiu um papel fundamental na vida dos jovens são os dados do IBGE Nielsen Online, de abril de 2008 a abril de 2009: o número de pessoas conectadas à Internet com idade entre 12 e 17 anos cresceu 5,8%. Além disso, a pesquisa apontou que o Brasil é o primeiro colocado entre os dez países analisados no quesito tempo mensal de uso da Internet por jovens de 12 a 17 anos. Em abril de 2009, foram registradas 41 horas e 14 minutos entre os jovens brasileiros.

#### 5.3.3.3. Redes Sociais Virtuais

Um ponto de grande destaque entre os jovens é a popularidade e sucesso das redes sociais. Segundo o IBOPE Nielsen Online, ferramentas como MySpace, por exemplo, alcançou 40% do público entre 12 a 17anos em abril de 2009, e o Youtube (site de compartilhamento e inserção de vídeos) chegou a 24,6%.

De acordo com a Consultoria comSocre, o Orkut é a rede social mais acessada no Brasil, com mais de 21 milhões de acessos únicos em setembro de 2008. Os brasileiros correspondem a 54% dos cadastrados no site de relacionamentos, sendo que sete a cada dez internautas residenciais no país utilizam o Orkut. Ainda segundo a mesma fonte, os visitantes passam uma média de 496 minutos durante o mês no site.

Ainda conforme a comScore, o Facebook registrou, no Brasil, 360 milhões de visitas (sendo que até 2006 o site era restrito aos jovens americanos). Já o Twitter teve um crescimento de 1600% entre julho de 2008 e julho de 2009. Os brasileiros são os que mais passam tempo no site: 41,5 minutos por mês.

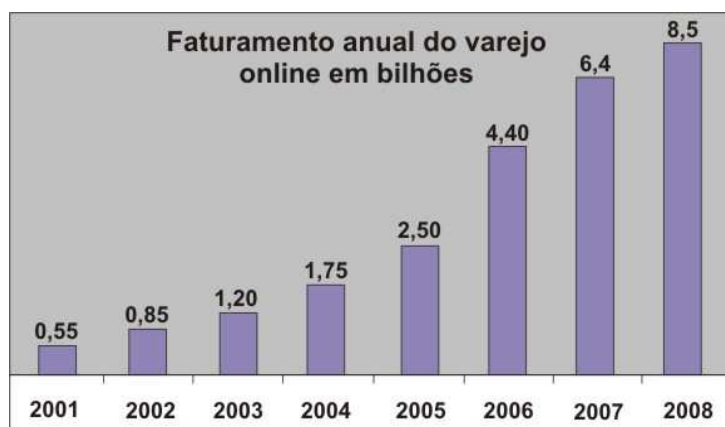
Resumindo a pesquisa feita pela Consultoria comScore, o Brasil se tornou, em 2008, o segundo país em acessos a redes sociais no mundo, perdendo apenas para o Canadá. Em setembro de 2008, 85,3% dos brasileiros de ao menos 15 anos e que acessam a Internet visitaram pelo menos uma rede social. Segundo o IBOPE Mídia, em São Paulo, 45% já participa de alguma rede e esse percentual aumenta para 75% quando se refere a jovens de 18 a 24 anos.

#### 5.3.3.4. Desenvolvimento do *e-commerce*

Seguindo esta linha de ampla utilização da Internet no cotidiano das pessoas, pôde-se verificar que muitas atividades são realizadas via Internet. Os serviços oferecidos *online* estão cada vez mais aperfeiçoados e, atualmente, além de se comunicar com pessoas e realizar transações bancárias, por exemplo, podem-se fazer compras sem sair de casa.

Em 2001, o setor de vendas *online* faturava um montante em torno de R\$ 0,5 bilhão. Em 2007, o faturamento do comércio eletrônico no Brasil foi de R\$ 6,3 bilhões, o que representou um crescimento de 43% em relação a 2006.<sup>8</sup> Através destes dados fica evidente a necessidade e importância de as empresas manterem seus sites funcionais e interativos, através o qual elas possam interagir e disponibilizar produtos aos seus consumidores.

Segundo dados da Associação Brasileira de Indústria Têxtil, a ABIT, as confecções nacionais faturaram um total de US\$19,9 bilhões. O Brasil tem o sexto parque têxtil do mundo, produzindo anualmente 6,6 bilhões de peças. Abaixo, a evolução do varejo *Online*:



**Gráfico 1:** Evolução do Varejo online.

**Fonte:** Abit (2009)

<sup>8</sup> Dados disponíveis em: < [http://imasters.uol.com.br/artigo/9649/ecommerce/o\\_crescimento\\_do\\_e-commerce\\_no\\_brasil/](http://imasters.uol.com.br/artigo/9649/ecommerce/o_crescimento_do_e-commerce_no_brasil/)>

Este gráfico remete a uma presente (e futura) situação de forma de comércio: aquela em que não há contato pessoal entre comprador e vendedor; não há, tampouco, toque no produto. Entretanto, há o acesso a produtos não disponíveis no país, de marcas mundiais, há o conforto e a segurança de não sair de casa. Esta tendência de ficar em casa será, posteriormente, mais aprofundada.

#### 5.3.4. Perfil do Consumidor Final

Com a finalidade de traçar um perfil do consumidor final de artigos de surf – para que depois este seja adaptado à FreeSurf –, foi considerada a pesquisa desenvolvida pelo departamento de Marketing da marca Quiksilver no Brasil<sup>9</sup>. Segundo ela, uma maioria representada por 95% dos consumidores de *surfwear* são simpatizantes do esporte, enquanto apenas 5% deles são, efetivamente, praticantes. A seguir, serão feitas as especificações de cada um desses grupos:

##### (a) Simpatizantes

A categoria dos simpatizantes é composta por aqueles que se identificam com a cultura do surf, admiram o esporte, porém não o pratica. Para este grupo, o chamado *lifestyle* como conceito é o que importa nos produtos na hora de comprar. De acordo com a pesquisa, 45% dos simpatizantes têm entre 11 e 20 anos e 40% situam-se numa faixa etária de 21 a 30 anos de idade.

Reforçando a idéia de que se trata de um público jovem, constatou-se que 68% é financeiramente dependente e que tornam-se iniciadores e decisores no processo de compra. Os esportes mais praticados são: futebol (32%), natação (8%) e jiu-jitsu (6%), sendo que 38% não pratica esporte algum. No que se refere ao lazer, 52% deles freqüentam boates e 38% bares. As bebidas mais consumidas são: cerveja (58%), destilados (32%) e refrigerantes (5%).

---

<sup>9</sup> Pesquisa disponível em:

<[http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/congresso2002\\_anais/2002\\_NP3zucco.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2002/congresso2002_anais/2002_NP3zucco.pdf)>

### **(b) Praticantes**

Apesar de representarem apenas 5% dos consumidores, este grupo é tido como referência para o dos simpatizantes, que aspiram fazer parte da cultura do surf. A faixa etária desse grupo é composta da seguinte forma:

- 40% entre 21 a 30 anos;
- 32% entre 11 e 20 anos;
- 16% entre 30 e 40 anos;
- 7% acima de 40 anos;
- 5% entre 4 e 10 anos.

Essa composição demonstra que o surf é entendido com cultura; estilo de vida, e não um esporte de prática exclusivamente jovem. Seguindo do surf, o esporte mais praticado entre eles é o futebol (19%), preferência nacional. O cuidado com o corpo é evidenciado, também, na prática de outros esportes, tais como: andar de bicicleta (18%), natação (12%), skate (14%) e *snowboard* (6%).

Estas duas últimas modalidades – skate e *snowboard* – confirmam uma tendência já antecipada pela Quiksilver no resto do mundo, que diz que os praticantes de esportes com prancha – surf, skate, *snowboard*, *wakeboard*, entre outros – buscam experimentar todos eles.

Referentemente ao lazer, bares são os mais procurados (49%), seguidos de festas particulares (35%). Essa informação propõe um estilo mais particular do surfista, que prefere locais mais tranquilos a badalações, observadas no grupo dos simpatizantes. As bebidas preferidas são água e refrigerante, com 48% da preferência, seguidos da cerveja, com 32%. Na televisão, 36% preferem assistir a noticiários, 22% programas esportivos e 15% canais de música.

No quesito financeiro, 53% são dependentes e 47% são independentes. Algumas constatações revelam que este grupo possui um maior poder aquisitivo, tais como o gasto com os aparatos para prática do esporte. Uma prancha custa, em média R\$600 (normalmente, compra-se duas ao ano), a roupa de neoprene, R\$500 (uma a cada dois anos) e a capa da prancha, em torno de R\$150.



Também a preferência por determinados tipos de carros comprovam esta questão financeira: veículos tipo *wagon* possuem 36% da preferência, populares de motor 1.0 possuem 26%, utilitários que compreendem caminhonetes (15%) e *pick-ups* (13%).

É importante observar também que grande parte dos surfistas preocupa-se em saber se o lucro das empresas é revertido, pelo menos, em parte, para a evolução e investimento no esporte, seja através de promoção de eventos, patrocínio de atletas, seja aderindo a causas engajadas. Há uma valorização, portanto, da imagem adequada à postura da marca que ele consome.

### **5.3.5. Tendência de Comportamento Sócio-Cultural**

Como já foi dito anteriormente, o marketing está intimamente relacionado com as tendências do macroambiente. Esse universo, por sua vez, compreende diversos ambientes, porém nesta etapa será apresentado um deles que é particularmente ligada às decisões de compra: o ambiente comportamental. Para tanto, serão utilizadas as tendências identificadas por Faith Popcorn, a personagem de maior renome e respeito no ramo de pesquisas. Sua empresa de consultoria, marketing e pesquisa de mercado, a *BrainReserve*<sup>10</sup> já atua no mercado há 28 anos e foi capaz de detectar, inclusive, tendências comprovadas atualmente.

Tomando-se como base a realidade da marca FreeSurf, aqui serão explanadas apenas aquelas tendências que dizem respeito – direta ou indiretamente – a esse universo. São tendências de consumo, comportamento e estilo de vida.

A primeira delas é o chamado “Encasulamento”. Essa tendência, já evidenciada hoje em dia, é o impulso de se ficar em casa, na segurança do lar. Como o mundo fora de casa está se tornando cada vez mais violento e inseguro, as pessoas fazem o máximo para não saírem de suas casas, utilizando-se, por exemplo, de serviços tais

---

<sup>10</sup> Disponível em: <<http://www.brainreserve.com>>

como: tele-entrega, compras via Internet, filmes na TV a cabo, comunicação virtual. Sendo assim, pode-se verificar uma consequente oportunidade de se investir nesses tipos de serviços.

A “Aventura da Fantasia” refere-se a um escapismo emocional desta rotina e realidade de casulos, na qual as pessoas acabam ficando fechadas em seus lares. Essa aventura, contudo, não assume riscos e pode ser estimulada através de alimentação, turismo, realidade virtual.

A chamada “Ancoragem” diz respeito à busca de espiritualidade e significado para a vida, deixando o egoísmo e o materialismo um pouco de lado. Segundo essa tendência, a busca das raízes e o autoconhecimento são fundamentais para se obter respostas simples.

Outra tendência bastante forte é a “Egonomia”, que é o desejo de desenvolver-se individualmente, para se destacar dos outros. Aí entram os serviços personalizados, produtos feitos sob medida, experiências no ato da compra. É uma tendência que já pode ser constatada em algumas áreas.

“99 vidas” é o que vem ocorrendo cada vez mais; as pessoas assumem diversos papéis (simultâneos) e responsabilidades. Desse modo, a solução para esse cotidiano dinâmico são serviços rápidos que utilizem o menor tempo possível. Pode-se citar como exemplo o uso de celulares e as refeições feitas em *fast foods*.

O entendimento das consequências que podem trazer a má alimentação, consumo de drogas e poluição, por exemplo, é evidenciado na tendência chamada “Viver”. Sendo assim, as pessoas têm se responsabilizado cada vez mais por sua própria saúde e bem estar. Resultado disso é a busca por uma alimentação melhor, realização de exercícios físicos como fonte de qualidade de vida.

Uma questão importante é a do “Consumidor Vigilante”. Esta tendência indica que, atualmente, o consumidor está muito mais exigente e não aceita produtos de baixa qualidade, nem mau atendimento. Isso requer empresas com maior grau de responsabilidade e consciência, visto que os consumidores, agora, podem manipular o mercado.

Outra tendência em andamento é a “Queda dos Ícones”, que demonstra o quanto os pilares da sociedade têm sido questionados – e rejeitados. Questões instituídas

como confiáveis, tais como o governo, a família e os heróis, por exemplo, já não são vistas dessa forma. Essa realidade remete á formação de ídolos efêmeros, de pouca duração.

A tendência “S.O.S.” (Salve o Social) é importante e muito positiva para a sociedade. Ela propõe que as pessoas protejam o planeta, redescobrimo a uma consciência social com base em uma mistura ética, educação, preservação do meio ambiente, compaixão e ética.

Finalmente, das últimas tendências apontadas por Faith Popcorn e pela *BrainReserve*, sobre o que consumir no futuro, uma delas refere-se ao mundo dos esportes. “Esportes muito Radicais”. Sobre este tipo de consumo, ela afirma que os amantes de adrenalina irão abandonar os botes e deslizarão pela corrente em roupas especiais de mergulho. Uma versão dessa tendência já é praticada (em pequena escala ainda) na nova Zelândia.

### **5.3.6. Concorrentes**

De acordo com os dados já vistos sobre o mercado do surf, sabe-se que ele está em plena expansão e que marcas novas têm surgido a todo instante. Sendo assim, identificar todos os concorrentes da marca FreeSurf é uma tarefa muito ampla e não tão relevante para o presente trabalho.

Como já fora explicado na apresentação da empresa, a FreeSurf apresenta dois grupos bastante significativos, porém distintos entre si, de concorrentes, especialmente por ter seus produtos tanto em *surfshops* populares, quanto em estabelecimentos de renome. O primeiro grupo é composto por marcas mais populares destinadas aos grupos C e D, que têm como grande diferencial o preço baixo conseguido através de importação da China, principalmente. Em contrapartida, o segundo grupo abrange as maiores marcas de surf em nível mundial, que têm como grande trunfo a valorização e conceito da marca em si.

De posse dessas informações, foram designados alguns critérios para avaliar a concorrência da FreeSurf. São eles:

- (a) Boa imagem de marca com posicionamento de surf;
- (b) Forte presença em pontos de venda especializados, principalmente em Porto Alegre;
- (c) Confeção de vestuário masculino e feminino;
- (d) Trabalho com *Wetsuits*.

Desse modo, destaca-se quatro principais concorrentes da FreeSurf, a seguir analisados: Billabong, Quiksilver, RipCurl e Mormaii.

#### 5.3.6.1. Billabong

A marca tem origem australiana, mais precisamente Gold Coast, e foi fundada em 1973, pelo surfista Gordon Merchant, juntamente com sua esposa. Reconhecida inicialmente por suas bermudas de surf (*Boardshorts*), a marca sempre apoiou e patrocinou eventos ligados ao surf. Em 1980 iniciou-se a internacionalização da marca, atingindo América do Norte, Nova Zelândia, Japão e África do Sul.

O ano de 1990 foi palco da estratégia de diversificação de produtos, penetrando em novos mercados, tais como skate e *snowboard*. Entre 2001 e 2004, a Billabong adquiriu as marcas *Von Zipper* (óculos de sol), *Element* (skate), *Kustom* (calçados), *Nixon* (relógios), *Palmer's Surf* e *Honolua Surf Company*.

Atualmente, possui pontos de venda próprios na Austrália, Estados Unidos e Brasil. Seus produtos são distribuídos em todo o mundo, e estão presentes nas melhores lojas especializadas.<sup>11</sup> A seguir, um quadro com os atributos da marca:

---

<sup>11</sup> Dados disponíveis em : <<http://www.billabong.com/br/>>

<b>Atributos</b>	<b>Características</b>
Comunicação	Planos bem estabelecidos de Trade Marketing e Comunicação; Site bem elaborado, interativo e atrativo; Patrocínio de eventos de surf, skate, snowboard e música; Patrocínio de atletas de renome; Mídias virtuais: Blog, Twitter, Facebook, MySpace, Youtube
Produto	Bem elaborado e de alta qualidade; Mix de produto completo; Adequado às tendências da moda.
Distribuição	Muito ampla, nos cinco Continentes; Pontos de venda com estilo e conceito da marca.
Preço	Alto
Marca	Muito valorizada nacional e internacionalmente.
Público	Esportistas profissionais; Simpatizantes de esportes com prancha; Pessoas que valorizam as tendências de moda.

**Quadro 2:** Atributos da marca Billabong

**Fonte:** elaborada pela autora

#### 5.3.6.2. Quiksilver

A Quiksilver surgiu em 1969, em Torquay, Austrália, quando se deu a sociedade entre dois surfistas que pretendiam ganhar a vida – sem grandes pretensões – através do estilo de vida do surf. Alan Green e John Law começaram a confeccionar *boardshorts* com conceito para a prática do surf. Aliando Design e funcionalidade, esses produtos tornaram-se reconhecidos e muito valorizados. Em 1976, os também surfistas Bob Knight e Jeff Hackmann (primeiro surfista a ser patrocinado pela

Quiksilver) conseguiram uma licença para vender os produtos nos Estados Unidos, principalmente na Califórnia.<sup>12</sup>

Em 1985, a marca conquista grandes lojas de departamentos norte-americanas e hoje conta com uma distribuição em mais de 90 países, com lojas próprias (cerca de 280) predominantemente na Austrália, Estados Unidos e Nova Zelândia.

A marca também ampliou sua linha de produtos, contendo óculos, relógios, produtos pessoais, vestuário casual, roupas de neoprene, entre tantos outros. Inclusive, expandiu seus mercados para outros esportes de prancha, tais como skate e *snowboard*. Importante salientar a linha feminina da Quiksilver, a Roxy, criada em 1990, que hoje é reconhecidamente de grande sucesso.

Atualmente, a Quiksilver é a maior e mais bem sucedida marca no segmento de surf do mundo no que se refere a volume de vendas. Em 2004, chegou a romper a barreira de US\$ 1 bilhão de faturamento. Muito desse êxito é devido a essa expansão de mercados para outros esportes radicais. A seguir, o quadro com as características da Quiksilver:

---

<sup>12</sup> Dados disponíveis em: <<http://aletp.com/2007/06/21/quiksilver-historia-da-marca/>>

<b>Atributos</b>	<b>Características</b>
Comunicação	Publicidade bem feita e com destaque para o design; Site bem elaborado, interativo e atrativo; Patrocínio de eventos de surf, skate, <i>snowboard</i> e música; Patrocínio dos melhores atletas tanto mundiais, quanto os locais; Mídias virtuais não disponíveis no site.
Produto	Bem elaborado e de alta qualidade; Mix de produto completo; Adequado às tendências da moda; Alta qualidade dos <i>Wetsuits</i> ; Roxy (linha feminina): marca forte e bem valorizada
Distribuição	Muito ampla; Pontos de venda com estilo e conceito da marca; Produtos indispensáveis em todas as <i>surfshops</i> .
Preço	Alto
Marca	Muito valorizada nacional e internacionalmente.
Público	Esportistas profissionais; Simpatizantes de esportes com prancha; Pessoas que valorizam as tendências de moda.

**Quadro 3:** Atributos da marca Quiksilver

**Fonte:** elaborada pela autora

### 5.3.6.3. Rip Curl

O início do trabalho dos amigos e surfistas Dou “Claw” Warbrick e Brian Singer partiu de uma visão de oportunidade. Enquanto surgiam outras marcas e fabricantes de bermudas de banho, a dupla percebeu uma deficiência no mercado de roupas para prática de surf em estações geladas, tais como eram os invernos de Bells Beach, na

Austrália. Foi assim que eles iniciaram o trabalho com roupas de borracha para a prática do surf, o que mais tarde seria os chamados *Wetsuits*.<sup>13</sup>

O objetivo não era fazer esporte por dinheiro, tampouco negligenciar as raízes do surf; eles queriam apenas bancar viagens em busca de ondas perfeitas, assim como festas ocorridas após os campeonatos. Entretanto, em 1978 as roupas de borracha começaram a ser vendidas na Califórnia e no ano seguinte em países europeus como França e Alemanha.

Um grande marco na história do Surf foi a criação do Rip Curl Pro, evento badalado de competição de surf, que em outras edições, tiveram parcerias de grandes empresas como a Coca-Cola, por exemplo.

Atualmente, a Rip Curl tem nove licenciados que produzem e vendem produtos da marca para países como Austrália, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, França, Israel, Indonésia, Mauriti, Japão, Nova Zelândia, Peru, África do Sul e Estados Unidos. É a marca líder no mercado de *Wetsuits* por mais de 30 anos, com a tecnologia *Elastomax* e *Slickskin*. Também conta com produtos destinados a outros mercados como o do skate e do *snowboard* (área em que é muito reconhecida), bem como um mix de produtos bem alto, incluído acessórios, mochilas, pranchas, óculos, entre outros. Segue o quadro com os principais atributos da Rip Curl:

---

<sup>13</sup> Dados disponíveis em: <<http://br.ripcurl.com/?home>>



<b>Atributos</b>	<b>Características</b>
Comunicação	Publicidade realizada de maneira descontraída; Site bem elaborado, interativo e atualizado; Patrocínio de eventos de surf, skate, <i>snowboard</i> , festas; Patrocínio de grandes atletas do cenário atual; Mídias virtuais: Blog, facebook, MySpace, Twitter
Produto	Bem elaborado e de alta qualidade; Mix de produto alto; Estilo mais despojado e irreverente; Alta qualidade dos <i>Wetsuits</i> (líder); Destaque para tecnologia de relógios, que é a melhor do mundo.
Distribuição	Ampla; Produtos muito freqüentes em lojas especializadas.
Preço	Alto
Marca	Muito valorizada nacional e internacionalmente.
Público	Esportistas profissionais; Simpatizantes de esportes; Faixa etária predominantemente mais adolescente (12 a 17 anos).

**Quadro 4:** Atributos da marca Rip Curl

**Fonte:** elaborada pela autora

#### 5.3.6.4. Mormaii

Dos quatro concorrentes da FreeSurf aqui identificados, a Mormaii é a única empresa 100% brasileira. Criada pelo médico e surfista Marco Aurélio Raymundo, o Morongo, em 1979, a marca é a mais conhecida do segmento no país. Morongo mudou-se para Santa Catarina em 1974, onde atuou como médico em postos de saúde sem o mínimo de saneamento básico, em Garopaba. Para surfar no inverno, ele mesmo costurava suas roupas de neoprene e daí surgiu a ideia de comercializar esses trajes.

Atualmente, o mix de produtos da Mormaii é enorme, com mais de cinco mil produtos, entre pranchas, óculos, relógios, bolsas, entre outros, sempre focados no segmento esportivo. Os produtos da marca são exportados para 84 países e a previsão de faturamento para 2010 é de R\$ 320 milhões. Há uma rádio da no ar e ainda estuda a possibilidade do lançamento de uma TV.<sup>14</sup> A Mormaii possui dezenas de empresas licenciadas, que produzem itens exclusivos com a marca. O parque fabril é de 3.000m<sup>2</sup>, sendo quatro pavilhões industriais, focados na produção de neoprenes e *wetsuits*, e 400m<sup>2</sup> de área administrativa.

Atuando também em outros esportes, a Mormaii conta com acessórios para prática de *bike*, skate, *kitesurf*. A marca possui, hoje 25 lojas franqueadas, sendo que quatro delas têm o Morongo como sócio. As cidades e locais para implantação são analisadas detalhadamente, assim como a necessidade e exclusividade. Com tudo isso, a Mormaii é hoje a maior marca no segmento de surf no mercado nacional<sup>15</sup>. A seguir, os atributos principais da Mormaii no quadro:

---

<sup>14</sup> ZAFFARI, Fernanda. **Nas ondas, bons negócios**. Jornal Zero Hora, 30 de maio de 2010. caderno Donna ZH, p. 8-9.

<sup>15</sup> Dados disponíveis em: <<http://mormaii.com>>

<b>Atributos</b>	<b>Características</b>
Comunicação	Site organizado e atualizado, mas não muito atrativo; Apoio tímido a eventos de surf, skate, <i>snowboard</i> , festas; Patrocínio de atletas do cenário nacional; Mídias virtuais: apenas o Twitter foi visto no site.
Produto	Bem elaborado e de alta qualidade; Mix de produto alto e de boa qualidade; Destaque para produção de <i>Wetsuits</i> .
Distribuição	Exportação para 84 países; 25 lojas franqueadas e ambientadas de acordo com a identidade da marca; Produtos vendidos também em lojas especializadas; Loja Online disponível no site.
Preço	Médio
Marca	Reconhecida pela qualidade e por ser brasileira.
Público	Esportistas profissionais; Simpatizantes de esportes; Faixa etária diversa.

**Quadro 5:** Atributos da marca Marmaii

**Fonte:** elaborada pela autora

### 5.3.7. Oportunidades e Ameaças

Tendo em vista os diversos contextos, os quais integram a realidade da FreeSurf, puderam ser identificadas oportunidades de ação e ameaças a serem precavidadas.

Tanto as oportunidades quanto as ameaças detectadas serão apresentadas a seguir, avaliadas de acordo com uma escala numérica de 0 (zero) a 10 (dez), na qual o

número 5 (cinco) corresponde a uma situação neutra, o número 10 (dez) representa as oportunidades mais fortes e o número 0 (zero), as ameaças fortes.

**Tabela 01 - Avaliação de Oportunidades e Ameaças**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Avaliação</b>
Segmento de mercado em ascensão	10
Aumento do poder de compra da população jovem	10
Desenvolvimento de novas tecnologias têxteis	10
Único concorrente nacional na linha <i>Wetsuits</i>	10
Conscientização Ambiental	9
Aumento de práticas saudáveis (esportes)	9
Facilidade de Importação da China	9
Possibilidade de Licenciamentos	8
Eventos de surf patrocinados por grandes marcas de mercado	7
Estilo moderno integrado ao <i>lifestyle</i> de muitos esportes	7
Atletas do surf conhecidos não somente pelos praticantes, mas pelo grande público	6
<b>AMEAÇAS</b>	<b>Avaliação</b>
Concorrência direta com grandes multinacionais líderes de mercado	0
Consumo como experiência	0
Aumento nas vendas via Internet	0
Disseminação das importações da China	1
Público com ídolos não duradouros	1
Crescimento da cultura <i>skatewear</i>	3
Campeonatos de surf não televisionados	4
Envelhecimento da população	4

**Tabela 1: Avaliação de Oportunidades e Ameaças**

Fonte: Elaborada pela autora

De posse das ameaças e oportunidades anteriormente listadas, pode-se fazer um breve comentário sobre as mais significativas delas.

Em relação às oportunidades, tem-se que:

- **Possibilidades de licenciamentos** – com o aumento de marcas licenciadas pela Magic Brands, mais recursos e força serão captados e, conseqüentemente, poderão ser feitos mais investimentos na marca.
- **Desenvolvimento de novas tecnologias têxteis** – com o avanço tecnológico na área têxtil, os *wetsuits* poderão ser ainda melhor trabalhados e desenvolvidos.
- **Aumento do poder de compra da população jovem** – tendo em vista que é o público jovem que compõe grande parte dos consumidores da FreeSurf, esta oportunidade deve ser aproveitada.
- **Único concorrente brasileiro a trabalhar com roupas para prática do Surf** – a Mormaii é a única empresa a produzir *Wetsuits* no Brasil, portanto o momento deve ser aproveitado antes que surjam novos concorrentes.
- **Conscientização Ambiental** – segundo as tendências previamente explanadas, esse é um comportamento que influencia também as decisões de compra. Sendo assim, há a possibilidade de ampliar a linha de produtos ecológicos da FreeSurf.
- **Aumento de práticas saudáveis (esporte)** – outra tendência que está muito relacionada com o surf. A prática de esportes como qualidade de vida deve ser bem explorada pela FreeSurf, já que ela tem como conceito as raízes do surf.
- **Facilidade de Importações da China** – vista como uma oportunidade, a facilidade de se importar (e fabricar) produtos chineses tem a vantagem de se desenvolver um produto com serviços especializados a um baixo custo (principalmente em comparação com o custo no Brasil).
- **Segmento de mercado em ascensão** – de acordo com os números apresentados, bem como a situação do mercado de *surfwear*, pode-se dizer que a FreeSurf atua e se desenvolve em uma mercado bastante promissor.

No que se diz respeito às ameaças, tem-se que:

- **Concorrência direta com multinacionais líderes de mercado** – as marcas apresentadas previamente como as concorrentes da FreeSurf assumem dimensões mundiais e têm muitos recursos de investimento, seja em Marketing, seja na pesquisa e desenvolvimento de produto.

- **Aumento nas vendas via Internet** – com o advento das compras online, este se torna um concorrente das compras realizadas nas lojas.
- **Disseminação das Importações da China** – apesar de poder ser entendida também como uma oportunidade, as importações da China fazem com que os concorrentes mais populares da FreeSurf consigam concorrer exclusivamente por preço.
- **Público com ídolos não duradouros** – ao se pensar em ídolos como ícones de referência, se pode concluir que com a efemeridade deles, fica mais difícil atingir o público-alvo e, principalmente, identificar seus gostos.
- **Consumo como experiência** – a questão experimental no ato da compra requer muitos sentidos estimulados, e muitos desses se conseguem com artifícios utilizados no ponto de venda. Entretanto, a FreeSurf não possui um ponto de venda próprio, e isso dificulta a influência no ato da compra de seu consumidor.

#### 5.4. ANÁLISE SITUACIONAL INTERNA

Esta etapa do trabalho tem como objetivo a identificação dos pontos fortes e pontos fracos da FreeSurf. Para tanto, torna-se necessário que se faça uma reapresentação dos atributos da marca de maneira mais aprofundada que fora feita na apresentação da empresa. Serão apresentadas, portanto, questões referentes ao composto de Marketing praticado pela empresa: produto, preço e distribuição. É importante salientar, também, que o quesito promoção já foi bastante explorado e detalhado no item 5.2. do presente trabalho.

### 5.4.1. Produto

No que se refere aos produtos da FreeSurf, primeiramente, pode-se destacar a qualidade. Os fornecedores são cuidadosamente selecionados, bem como as empresas terceirizadas que atuam como parceiros da FreeSurf. São lançadas duas coleções ao ano (Inverno e Verão), tanto do segmento masculino quanto do feminino.

#### 5.4.1.1. Criação e Desenvolvimento de Produtos

Quanto à criação e desenvolvimento dos produtos, a marca trabalha sempre com coleções temáticas que, logicamente, se adequam à cultura do surf. O conceito das roupas e acessórios está sempre relacionado ao esporte, porém sem distanciar-se das tendências de moda.

Desse modo, são realizadas viagens de pesquisa duas vezes ao ano, sendo uma delas para a Europa e a outra para Califórnia, Estados Unidos. Além disso, as tendências de moda e comportamento também são estudadas (e adiantadas) através de assinatura de revistas estrangeiras e de sites especializados, tais como UseFashion (nacional) e WGSN (internacional). Contudo, é a partir das viagens, que são decididos o tema a ser trabalhado, o tipo de tecido e estampa a serem aplicados. Geralmente, esta pesquisa ocorre um ano antes da coleção vigente.

A equipe conta com estilistas e designers que, igualmente, pesquisam formas, cores e formas e, trabalhando juntos, elaboram coleções que contenham, de forma simultânea, estilo moderno e atualizado e características das raízes do surf. Além das roupas, são criados todos os aviamentos, tags e etiquetas que acompanham as peças.

#### 5.4.1.2. Mix de Produtos

Apesar de a FreeSurf apresentar grupos de produtos bem adequados e diversificados, o seu mix de produtos não é muito completo, se comparado ao de seus concorrentes. A marca conta com os seguintes grupos de produtos no segmento masculino:

- Camisetas – divididas em básicas, *Concept* e especiais. Geralmente confeccionadas em meia malha de algodão ou tecidos especiais derivados do algodão. As especiais possuem modelagens diferenciadas. Todas elas possuem algum tipo de estampa serigrafada, aplicação ou bordado.
- Pólos – divididas em manga curta e manga longa. Confeccionadas em meia malha de algodão, tecidos especiais de algodão, ou *Piquet*. Também possuem ora estampas de serigrafia, aplicações ou bordados.
- Moletons – em diferentes tipos de modelo, tais como canguru aberto (com capuz e abertura frontal), canguru fechado (com capuz e sem abertura), blusa careca (sem capuz e com gola redonda) e calça. Esses modelos são confeccionados com moletom de três cabos de ótima qualidade. Igualmente aos outros grupos, podem ser serigrafados, bordados ou possuírem aplicações.
- Camisaria – divididas em manga curta e longa. Confeccionadas com tecido plano liso e estampado, com pouca estampa e bordado.
- Jaquetas – podem ser se sarja, com tecidos impermeáveis, com ou sem capuz, com ou sem revestimento. Alguns são reversíveis.
- Malharia retilínea – blusas e casacos. Geralmente, apresentam bordados discretos.
- Jeans – calças disponíveis em três modelagens diferentes e bermudas de passeio. São aplicadas diferentes técnicas de lavagens e amaciamento.
- Bermudas de banho – confeccionadas com tecidos de poliéster, são classificadas em: *Hyper* (importadas, com muitos detalhes); especial (com



tecidos com elastano e diferentes estampas); tubular (básicas) e de elástico (com acabamento do cós em elástico).

- Bermudas de passeio - geralmente confeccionadas em sarja, podendo ou não ter aplicações, bordados e serigrafia.
- Acessórios – incluem-se nesse grupo meias, cuecas, sungas, cintos, carteiras, mochilas, gorros, chinelos.
- Lycra – podem ser de manga curta ou longa, perfeitas para prática de surf em dias não muito frios.
- Wetsuits – roupas para prática de surf, confeccionadas em neoprene. Disponíveis em diferentes modelos: Flame, XLighter e XXFloat, designados de acordo com as qualidades de cada um.

No segmento feminino, os grupos são bastante equivalentes, entretanto os tecidos variam mais devido aos detalhes requeridos pelo público feminino. Também são utilizadas aplicações, serigrafias e bordados, porém não tão evidentes. Os grupos são os seguintes:

- Camisetas – confeccionadas com o mesmo material do masculino, porém com comprimento mais curto e modelagem mais ajustada ao corpo (modelo *Baby Look*). Disponíveis em diversas cores.
- Blusas especiais – modelos diversos, de acordo com as tendências de moda em vigência. Disponíveis em cores diversas.
- Pólos – idem ao masculino, porém com comprimento mais curto e modelagem mais ajustada ao corpo.
- Vestidos – disponíveis em várias modelagens, estampas, cores e tecidos. Assim com o grupo de blusas especiais, são peças com grande conteúdo de moda.
- Jeans – calças, saias, shorts e macacões, todos têm lavagens e amaciamento diferenciados. As calças são disponíveis em modelagens diferenciadas.
- Saias – disponíveis em diversos modelos, cores e tecidos

- Short – também disponíveis em diversos tecidos (entre eles a sarja), e apresentado em várias modelagens.
- Biquínis – confeccionados em lycra, lisos ou com estampas. Disponíveis em modelos variados.
- Malharia retilínea – blusas, casacos e vestidos confeccionados em malha.
- Jaquetas – assim como o segmento masculino, há uma variedade grande de tecidos e modelos. Algumas são reversíveis, com ou sem revestimento e capuz.
- Moletoms - em diferentes tipos de modelo, tais como canguru aberto (com capuz e abertura frontal), canguru fechado (com capuz e sem abertura), blusa careca (sem capuz e com gola redonda) e calça. Esses modelos são confeccionados com moletom de três cabos de ótima qualidade.
- Acessórios – esse grupo é composto por chinelos, cintos, bolsas, carteiras, meias, mochilas.
- Lycra – disponíveis em manga curta e longa, em cores vibrantes combinadas com preto ou cinza, especiais para prática de surf em dias mais quentes.
- Wetsuits – roupa de neoprene para a prática de surf. Disponível apenas em manga longa e nas cores cinza, verde e branco, combinadas com preto. O nome desse grupo é chamado de XLady.

#### 5.4.1.3. Linha *Reedition*

Essa linha de produtos tem características diferenciadas dos demais. As estampas são mais discretas e as peças possuem um apelo mais natural. Seja no desenho das artes estampadas, seja nas cores mais neutras utilizadas, essa linha confere um estilo mais tranqüilo ao consumidor. Os produtos seguem as tendências de moda de maneira mais sutil, visto que é uma linha mais tradicional.

Essa linha só é disponível no segmento masculino e conta com os mesmos grupos de produtos anteriormente apresentados, porém em menor quantidade de peças. Atualmente, essa linha é confeccionada com tecidos 100% ecológicos, que respeitam a natureza. Além de um conceito mais natural, as peças condizem com essa ideia de preservação ambiental.

Todas as peças da linha Reedition possuem, além do tag geral da marca, um especial referente a esta linha, além de aviamentos todos diferenciados dos demais produtos da coleção. Além disso, acompanha os produtos um tag do fornecedor do tecido explicando as propriedades do material, bem como a questão ecológica.

#### 5.4.1.4. Camisetas da Linha *Concept*

Esta linha é restrita a uma divisão de camisetas do segmento masculino. Ela apresenta a mesma modelagem das básicas, porém suas estampas são diferenciadas. As artes impressas nessas camisetas são mais ousadas, menos institucionais e com estilo mais artístico.

Com essas peculiaridades, essa linha de camisetas agrada a um público menos conservador e mais jovem. Muito se deve, também, às cores mais vibrantes e destacadas nestas peças.

Para diferenciar essa linha das básicas, há um tag indicando que o produto pertence à linha *Concept*, ou mesmo uma serigrafia aplicada no interior das camisetas.

#### 5.4.1.5. Wetsuits

Este é um grupo muito especial dentro dos produtos que a FreeSurf oferece, exatamente por ser este o traje utilizado pelos surfistas para prática do esporte. Este grupo é a comunicação mais próxima da marca com o esporte em si.

Como já foi visto anteriormente, há apenas uma marca de surf no Brasil que fabrica roupas de neoprene. Sendo assim, a FreeSurf tem apenas um concorrente em todo o país – sem considerar os concorrentes estrangeiros.

A linha de Wetsuits masculina está disponível em três grupos: XXFloat, Flame e XLighter. Todos eles são confeccionados com material com muita elasticidade e alongamento uniforme em todas as direções, o que garante maior flexibilidade e conforto. O material utilizado na parte frontal do peito e das costas reduz a absorção de água, mantém a temperatura e causa mais aderência à prancha. Há, ainda, em todos os grupos, um sistema de ajuste da gola que garante maior conforto e menor entrada de água. A seguir, as características específicas de cada um:

- **Flame:** É o grupo mais básico deles, e não possui nenhum adicional às características comuns.

Os modelos confeccionados com esse tipo de borracha são: Short Manga Curta com espessura de 1.5mm; Short Manga Longa com espessura de 1.5mm; Blusa Manga Longa com espessura de 0.5mm e Long Manga Longa com espessura de 3.2mm.

- **XLighter:** É o grupo intermediário dos três tipos. Ele possui como adicionais, duas qualidades: a primeira é um sistema de costura altamente resistente (chamada de *Float*), que é aplicado em modelos utilizados em regiões de águas temperadas. A segunda é o selo de proteção extra nos terminais de costura, que têm como função a vedação das junções nas partes de maior esforço de movimentos. O único modelo disponível é o Long Manga Longa de espessura 3.2mm. É desse tipo o traje feminino de *Wetsuits*, chamado de *XLady*.

- **XXFloat:** É o grupo mais elaborado dos três. Além dos atributos comuns a todos os *wetsuits*, o grupo XXFloat possui, ainda, um sistema de costura Flat em trama resistente aplicado em modelos utilizados em regiões de águas temperadas. Também possui sistema de colete interno que diminui

o fluxo de água em contato com a parte superior das costas. Finalmente, há um selo de proteção extra nos terminais de costura aplicado na parte interna das roupas, que vedam as junções nas partes de maior esforço. Os modelos disponíveis são: Short Manga Longa de espessura 2.5mm; Blusa Manga Longa de espessura 1.5mm e Long Manga Longa com espessura de 3.2mm.

#### **5.4.2. Preço**

Ao se estabelecer uma comparação de valores entre a FreeSurf e as demais marcas do segmento, pode-se dizer que os preços praticados pela marca estão de acordo com o mercado. As peças apresentam um custo inferior ao das marcas estrangeiras de renome, porém superior ao praticado pelas marcas mais populares. Esta política consegue nivelar a marca em um nível mais alto que o das marcas de massa.

Tendo em vista a qualidade e o valor agregado dos produtos da FreeSurf, muitos deles equivalentes ao das marcas estrangeiras concorrentes, pode-se auferir que há uma boa relação de custo x benefício com os preços praticados pela marca.

#### **5.4.3. Distribuição**

Com relação á distribuição dos produtos da marca FreeSurf, pode-se dizer que ela é bem desenvolvida nas regiões que atua. Entretanto, há ainda regiões litorâneas principalmente que não foram exploradas. A equipe de representação é bastante eficiente e trabalha em parceria com a marca, alcançando metas e superando números a cada coleção.

A região sul do país (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná) é bem abastecida com os produtos da marca. As peças da FreeSurf estão presentes nas principais lojas especializadas desses estados. A visualização da marca é perceptível e o reconhecimento é notável. Nos estados do Sudeste (Rio de Janeiro, São Paulo e Espírito Santo), a marca está presente, porém não é muito conhecida. Além disso, o trabalho feito com esses estados tem condições de ser expandido, devido ao tamanho dos estados.

Além dos estabelecimentos de multimarcas, não há outro meio de distribuição dos produtos – com exceção dos *wetsuits*, que podem ser comprados via Internet. A marca não possui ponto de venda próprio, por isso a distribuição fica restrita às *surfshops*.

Logo, pode-se concluir que a distribuição dos produtos é eficiente no trabalho já estabelecido, porém ainda é restrita ao se considerar locais potenciais a serem explorados no país. Essa melhoria na expansão da distribuição poderia trazer mais visualização para marca e, conseqüentemente, mais reconhecimento.

#### **5.4.4. Pontos Fortes e Fracos**

De acordo com os atributos e características internas já apresentadas e analisadas previamente, é possível destacar as potencialidades e as fraquezas da FreeSurf. Considera-se que as potencialidades (ou pontos fortes) da empresa são aquelas qualidades internas capazes de conferir à organização uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes ou uma facilidade de alcance de objetivos. De maneira análoga, os pontos fracos de uma empresa são aqueles atributos internos e limitações que a colocam em situação desvantajosa em relação a seus concorrentes, ou que dificultam o alcance de seus objetivos.

Sendo assim, feita a análise interna da empresa, puderam ser identificados os pontos fortes e fracos da FreeSurf. A seguir, estes serão apresentados e avaliados segundo uma escala de importância, na qual: o número 5 (cinco) representa uma

situação neutra, o 0 (zero) corresponde às fraquezas mais preocupantes, e o 10 (dez), as potencialidades mais fortes da marca.

**Tabela 02 - Avaliação de Pontos Fortes e Fracos**

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>Avaliação</b>
Produtos de ótima qualidade	10
Estrutura de Produção	10
Profissionalismo	10
Relacionamento com a cadeia de suprimentos	10
Trabalho com <i>Wetsuits</i>	10
Preços de mercado - Relação Custo X Benefício	9
Experiência pessoal da diretoria no conhecimento do surf	9
Marca antiga no mercado	8
Pesquisa de tendências	8
Parceria com atletas	7
Produtos separados em linhas de produtos	7
Nome da marca positivo e em língua estrangeira	6
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>Avaliação</b>
Site não interativo	0
Falta de relacionamento virtual com o público final	0
Distribuição restrita	0
Falta de Ponto de Venda próprio	1
Posicionamento não explorado	1
Mix de Produto baixo	1
Localização que não remete ao surf (Gravataí)	2
Poucos anúncios em mídia impressa	3
Falta de espaço no estoque	3
Sistema interno ainda em organização	3
Baixa qualidade em equipamentos administrativos	4
Setor de informática pequeno	4
Grupo de <i>Boardshorts</i> valorizado	4

**Tabela 2: Avaliação de Pontos Fortes e Fracos**

Fonte: Elaborada pela autora

## 5.5. MATRIZ SWOT E QUESTÕES ESTRATÉGICAS DO PLANO DE MARKETING

Com a definição das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa, oriundos de análises externa e interna, pode-se elaborar uma Matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). A partir desta etapa, cada área da matriz deve ser combinada com outra para que sejam definidas as questões estratégicas do Plano de Marketing. Esse processo possibilita uma melhor visualização das capacidades internas de solução ou minimização de futuros problemas, oriundos de fraquezas internas ou ameaças, além de guiar atitudes que podem ser tomadas com base em nas forças, visando o aproveitamento de possíveis oportunidades.

A seguir, a Matriz SWOT da FreeSurf:



OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de Licenciamentos;</li> <li>• Desenvolvimento de novas tecnologias têxteis;</li> <li>• Aumento do poder de compra da população jovem;</li> <li>• Único concorrente nacional na linha <i>Wetsuits</i>;</li> <li>• Conscientização ambiental;</li> <li>• Aumento de práticas saudáveis (esporte);</li> <li>• Facilidade de importação da China;</li> <li>• Segmento de mercado em ascensão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência direta com grandes multinacionais líderes de mercado;</li> <li>• Aumento nas venda via Internet;</li> <li>• Disseminação das importações da China;</li> <li>• Público com ídolos não-duradouros;</li> <li>• Consumo como experiência</li> </ul>
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos de ótima qualidade;</li> <li>• Estrutura de produção;</li> <li>• Relação Custo X Benefício;</li> <li>• Profissionalismo</li> <li>• Relacionamento com a cadeia de suprimentos;</li> <li>• Marca antiga no mercado;</li> <li>• Trabalho com roupas de neoprene para prática do surf;</li> <li>• Experiência pessoal da diretoria no conhecimento de Surf;</li> <li>• Pesquisa de tendências valorizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site não interativo;</li> <li>• Falta de relacionamento virtual com o público final;</li> <li>• Falta de Ponto de Venda próprio;</li> <li>• Posicionamento não explorado;</li> <li>• Localização que não remete ao surf (Gravataí);</li> <li>• Mix de Produto baixo;</li> <li>• Distribuição restrita</li> </ul>

**Quadro 6:** Matriz SWOT da FreeSurf

**Fonte:** elaborada pela autora

### 5.5.1. Aproveitamento de Capacidades

Com intuito de maximizar o aproveitamento dos pontos positivos da marca, se faz bastante pertinente combinar as oportunidades oriundas do ambiente externo com as potencialidades internas da empresa. Abaixo um quadro com a combinação de oportunidades e pontos fortes, gerando questões estratégicas de aproveitamento de capacidade:

Pontos Fortes	Oportunidades	Questão Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho com <i>Wetsuits</i></li> <li>• Experiência pessoal da diretoria no conhecimento do surf;</li> <li>• Boa Estrutura de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de práticas saudáveis;</li> <li>• Único concorrente nacional na linha <i>Wetsuits</i></li> <li>• Novas tecnologias têxteis</li> </ul>	<b>Investimento em desenvolvimento e divulgação da linha <i>Wetsuits</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de tendências</li> <li>• Bom relacionamento com cadeia de suprimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientização ambiental</li> <li>• Novas tecnologias têxteis</li> </ul>	<b>Ampliação da Linha Reedition</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionalismo</li> <li>• Marca antiga no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidades de licenciamentos</li> <li>• Novas tecnologias têxteis</li> </ul>	<b>Estabelecimento de parcerias com grandes marcas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos de qualidade</li> <li>• Boa relação Custo X Benefício</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do poder de compra do público-alvo</li> <li>• Facilidade de importação da China</li> </ul>	<b>Divulgação constante de novos produtos e coleções</b>

**Quadro 7** :Questões Estratégicas de Aproveitamento de Capacidade

**Fonte:** elaborada pela autora

### 5.5.2. Minimização de Limitações

As questões estratégicas resultadas deste grupo são uma combinação entre os pontos fracos da empresa e as oportunidades do mercado. Ao se relacionar estes grupos, surgem soluções para reverter alguma dificuldade de acordo com o ambiente externo. A seguir, um quadro com tal combinação:

Pontos Fracos	Oportunidades	Questão Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamento não explorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de práticas saudáveis;</li> <li>• Conscientização Ambiental</li> <li>• Mercado em expansão</li> </ul>	<b>Utilizar as raízes do surf equiparadas com essas tendências.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Ponto de Venda Próprio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do poder de consumo dos jovens</li> </ul>	<b>Investimento em lojas temporárias (<i>pop up stores</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição restrita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento de Mercado em Ascensão</li> <li>• Possibilidade de Licenciamentos</li> <li>• Aumento da prática de esportes</li> </ul>	<b>Estabelecimento de novas parcerias de distribuição; novos pontos de distribuição não convencionais (escolas de surf, por exemplo).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mix de Produto baixo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas tecnologias têxteis</li> <li>• Facilidade de importação da China</li> </ul>	<b>Criação e desenvolvimento de novos produtos.</b>

**Quadro 8:** Questões Estratégicas de Minimização de Limitações

**Fonte:** elaborada pela autora

### 5.5.3. Conversão das Desvantagens

As questões estratégicas de conversão de desvantagens podem ser obtidas ao se combinar os Pontos fracos da marca com as ameaças que o seu ambiente externo apresenta. Desse modo, podem-se elaborar questões estratégicas com intuito de converter essas desvantagens em pontos positivos. A seguir, o quadro com o cruzamento desses pontos:

Pontos Fracos	Oportunidades	Questão Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> <li>Site não interativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento das vendas via Internet</li> <li>Consumo como experiência</li> </ul>	<b>Remodelar o site oficial da marca, disponibilizando produtos para a venda</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de relacionamento virtual com o público final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento das vendas via Internet</li> </ul>	<b>Criar Perfis e Comunidades em redes sociais virtuais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de Ponto de Venda Próprio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo como experiência</li> </ul>	<b>Investir em pontos de venda alternativos, tais como lojas temporárias (<i>pop-up stores</i>)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mix de Produto baixo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disseminação das importações da China</li> <li>Concorrência direta com grandes multinacionais líderes de mercado</li> </ul>	<b>Criar e desenvolver de novos produtos seguindo as grandes marcas.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamento não explorado</li> <li>Localização que não remete ao Surf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo como experiência</li> <li>Público com ídolos não duradouros</li> </ul>	<b>Realizar ações/eventos criativos que chamem a atenção do público</b>

**Quadro 9:** Questões Estratégicas de Conversão de Desvantagens

**Fonte:** elaborada pela autora

## 5.6. OBJETIVOS E POSICIONAMENTO DA MARCA

Diante de todas as análises e descrições feitas para se entender a realidade da marca FreeSurf, foram definidos objetivos gerais para a posterior elaboração do Plano de Ação de Marketing para a marca em questão. Desse modo, de maneira bastante ampla, o que se deseja alcançar com o seguimento destas ações propostas é o seguinte:

- Aumentar a lucratividade da marca, a partir de um incremento de 15% nas vendas totais;
- Melhorar o relacionamento da FreeSurf com seu público final.

Deve-se, ainda considerar o posicionamento da marca para que as ações a seguir propostas estejam alinhadas com o que a imagem FreeSurf deseja passar para seus consumidores. Recentemente definido, o posicionamento da marca está relacionado à atitude. Através da frase “*Take Action*” (em português livre, “Tome uma atitude”), deseja-se que a FreeSurf seja entendida como uma marca de *surfwear* que se importa com reais valores do surf – que compreende questões ambientais, culturais e sociais – e que cria seus produtos e desenvolve suas ações com essa mentalidade. Respeito à natureza, apoio ao esporte e amizade entre as pessoas são alguns pressupostos básicos desse posicionamento.

## 5.7. PLANO DE AÇÃO

Este Plano de Ação de Marketing propõe-se a atingir os objetivos anteriormente citados, considerando as características, especificidades e o posicionamento da FreeSurf. Para tanto, foram utilizadas como guias norteadores deste Plano, as Questões Estratégicas descritas no item 6.5. do presente trabalho. A partir desses conhecimentos e conclusões prévias das análises realizadas, foram traçadas dez ações

referentes, principalmente, às questões de produto, distribuição, promoção e relacionamento com cliente.

As páginas a seguir apresentam essas ações, descrevendo seus objetivos específicos, diretrizes a serem seguidas, responsável indicado, e, finalmente, o seu detalhamento.

**AÇÃO 1****TÍTULO:** Linha *Wetsuits***OBJETIVOS:**

- Desenvolver novos conhecimentos sobre as tecnologias utilizadas em *Wetsuits*;
- Estabelecer-se em posição de vantagem em relação à Mormaii;
- Gerar mais reconhecimento e credibilidade de marca;
- Agregar mais valor aos produtos dessa linha.

**DIRETRIZES:**

- Tendo em vista que esta linha de produtos requer muita pesquisa, tanto no que se refere à tecnologia, quanto a fornecedores, é importante que o trabalho com ela esteja sempre atualizado. Para tanto, o esforço deve ser constante e permanente, dada a velocidade dos avanços tecnológicos na área têxtil.
- Outra questão importante na atualização de conhecimentos e de informações mercadológicas, é o acompanhamento das marcas concorrentes e líderes de mercado no que se refere às suas produções de roupas de neoprene.

**RESPONSÁVEL:** Ricardo Amaral – Chefe de Produção.

## **DETALHAMENTO DO PLANO**

---

- Pesquisar os principais fornecedores de neoprene;
- Contatar todos os fornecedores pesquisados;
- Verificar a qualidade dos materiais apresentados por eles;
- Listar as empresas que ofereçam melhor qualidade;
- Elaborar um cadastro com os dados gerais das empresas, pessoa a ser contatada e valores de preço;
- Pesquisar sobre novos produtos desenvolvidos nesse segmento;
- Listar todos esses produtos;
- Selecionar nessa lista, os que forem afins com os produtos da FreeSurf;
- Listar as novas técnicas de produção encontradas na pesquisa;
- Avaliar a viabilidade de implementação dessas novas técnicas na empresa;
- Planejar, de acordo com as pesquisas realizadas, novos produtos com design inovador;
- Elaborar ficha técnica com desenho e especificações do material a ser utilizado;
- Desenvolver, junto aos fornecedores, peças-piloto para verificar o sucesso do produto;
- Aprovar a pilotagem conforme critérios de qualidade, modelagem e estética da FreeSurf;
- Ordenar a produção em larga escala;
- Desenvolver etiquetas e *tags* diferenciados para acompanhar os produtos, contendo explicações e cuidados com os tecidos.
- Divulgar produto.
- **Propostas:**
  - **Peças exclusivas das coleções de inverno contendo neoprene combinado com outros tecidos quentes;**
  - **Wetsuits combinados com novas tecnologias que promovam maior liberdade de movimentos e maior leveza nos trajes.**



**AÇÃO 2**

**TÍTULO:** Linha *Reedition*

**OBJETIVOS:**

- Desenvolver novos conhecimentos sobre novos tecidos ecológicos;
- Estar em conformidade com a tendência de comportamento global, não apenas apoiando, mas atuando a favor do meio ambiente;
- Gerar maior valor agregado aos produtos da linha;
- Reafirmar o posicionamento da marca em relação aos seus valores.

**DIRETRIZES:**

- Por se tratar de um assunto muito discutido ultimamente, a preocupação com fornecedores de materiais ecológicos deve ser redobrada. É importante que se faça uma certificação do que se diz ecologicamente correto e do que realmente é.
- É necessário que as pesquisas de fornecedores e de novos tecidos sejam atualizadas. Há um grande número de empresas produzindo esse tipo de material e investindo no desenvolvimento de produtos sustentáveis.
- Atentar para as recomendações de trabalho e manuseio do fabricante, visto que, muitas vezes, tecidos diferenciados requerem processos específicos e limitados.

**RESPONSÁVEL:** Samantha Flach – Chefe de Criação e Desenvolvimento de Produto.

## **DETALHAMENTO DO PLANO**

---

- Pesquisar os principais fornecedores de tecidos ecológicos no país;
- Contatar todos os fornecedores pesquisados;
- Verificar a autenticidade das informações apresentadas por eles;
- Listar as empresas realmente confiáveis;
- Elaborar um cadastro com os dados gerais das empresas, pessoa a ser contatada e valores de preço;
- Pesquisar sobre produtos desenvolvidos nesta área (novos e os já conhecidos no mercado);
- Listar todos esses produtos;
- Selecionar nessa lista, os que forem afins com os produtos da FreeSurf;
- Planejar, de acordo com as necessidades dos clientes e recursos da empresa, novos produtos com design inovador;
- Elaborar ficha técnica com desenho e especificações do material a ser utilizado;
- Desenvolver, junto aos fornecedores, peças-piloto para verificar o sucesso do produto;
- Aprovar a pilotagem conforme critérios de qualidade, modelagem e estética da FreeSurf;
- Ordenar a produção em larga escala;
- Desenvolver etiquetas e tags diferenciados para acompanhar os produtos, contendo explicações e cuidados com os tecidos.
- Divulgar o novo produto.
- **Propostas:**
  - **Roupas íntimas confeccionadas com tecidos de bambu, que têm propriedades bactericidas e desodorizantes;**
  - **Camisetas confeccionadas com tecidos 100% Algodão Orgânico, com estampas exclusivas à base de água.**

**AÇÃO 3**

**TÍTULO:** Parceria com grandes marcas

**OBJETIVOS:**

- Estabelecer vínculos maiores com a imagem de outras marcas afins;
- Aumentar a credibilidade e força da marca;
- Ampliar a visualização da marca para o grande público;
- Reafirmar valores da FreeSurf combinando-os com os de outras marcas.

**DIRETRIZES:**

- Associar-se com outras empresas (e marcas) pode ser muito perigoso. Isso, principalmente, pelo fato de que as empresas possuem valores e imagens diferentes. Sendo assim, é fundamental que se analise muito bem cada possível futuro parceiro para que a FreeSurf não tenha sua imagem estragada por erros ou procedimentos incorretos de outras marcas.
- Outro ponto importante é alinhar objetivos, expectativas e responsabilidades antes de firmar uma parceria.

**RESPONSÁVEL:** André Flach – Diretor Comercial.

## **DETALHAMENTO DO PLANO**

---

- Reunir em uma lista as marcas nacionais de renome dentro do universo do público alvo;
- Identificar, nesta lista, as marcas que possuem as melhores imagens;
- Selecionar as marcas de produtos afins com a FreeSurf (direta e indiretamente);
- Analisar a popularidade e relacionamento com os clientes das marcas identificadas;
- Definir as marcas a serem trabalhadas a partir da análise anterior;
- Contatar os responsáveis por estas marcas;
- Analisar os valores, conceitos e posicionamento das marcas;
- Verificar se há afinidade dessas questões com a política da FreeSurf;
- Realizar uma reunião com o responsável de cada marca para esclarecer e traçar os objetivos de cada um;
- Realizar um *brainstorm* em conjunto com a futura parceira;
- Avaliar a possibilidade e viabilidade de exercer a parceria.
- **Propostas:**
  - **Cartão Fidelidade da FreeSurf em parceria com uma principal surfshop da cidade: ao apresentar esse cartão no ato da compra, uma porcentagem do valor se transforma em pontos, que, acumulados, geram descontos nas próximas compras.**
  - **Apoio a eventos ligados ao surf com marcas de bebidas isotônicas;**
  - **Desenvolvimento de linha produtos de protetor solar em parceria com marca já reconhecida no mercado de cosméticos.**
  - **Realizar promoções em meios de comunicação do meio jovem, como o jornal Kzuka, da Zero Hora de Porto Alegre.**

**AÇÃO 4**

**TÍTULO:** Divulgação de Produtos

**OBJETIVOS:**

- Ampliar a visualização da marca;
- Aumentar força da marca;
- Destacar características positivas do produto, tal como possuidor de qualidade, tendências de moda e bom preço;
- Atrair novos consumidores e fidelizar os antigos.

**DIRETRIZES:**

- O local, momento e forma de divulgação dos produtos devem ser cuidadosamente estudados para que estejam em conformidade com os gostos e costumes do público consumidor da FreeSurf. Sendo assim, é importante que se faça uma descrição extremamente detalhada do perfil do consumidor (e possíveis compradores da marca) para que não seja investido capital desnecessariamente.

**RESPONSÁVEL:** Luis Felipe Flach – Chefe do setor de Marketing

## **DETALHAMENTO DO PLANO**

---

- Listar hábitos de consumo, lazer e áreas de interesse do público alvo;
- Pesquisar em blogs e redes sociais as preferências do público alvo nas mais diversas áreas;
- Selecionar, dentre as preferências, as passíveis de serem atingidas no Brasil.
- Pesquisar e listar diversos meios de divulgação de produtos realizados por outras marcas afins;
- Selecionar, dentre esses meios, os que poderiam se adaptar aos moldes e recursos da FreeSurf;
- Cruzar as duas seleções;
- Realizar um *brainstorm* com os setores de Criação e Marketing, a partir do cruzamento das seleções;
- Avaliar a viabilidade de cada item;
- Contatar agência de publicidade para que elas ajudem na implementação;
- Controlar as etapas de planejamento e implementação do trabalho;
- Divulgar essas ações em todos os meios virtuais: site, blog, redes sociais.
- **Propostas:**
  - **Realizar desfiles em festas badaladas de algumas cidades;**
  - **Distribuir materiais promocionais em praias, exaltando novos produtos ou coleções;**
  - **Promover coquetéis de lançamento de coleções em locais frequentados pelo público alvo.**

**AÇÃO 5**

**TÍTULO:** Exploração do Posicionamento

**OBJETIVOS:**

- Aumentar poder de marca;
- Deixar claro na mente do consumidor os conceitos e valores da FreeSurf;
- Atrair novos consumidores e fidelizar os antigos.

**DIRETRIZES:**

- Primeiramente, o posicionamento da empresa deve estar muito bem entendido entre os setores de Criação, Marketing e Comercial, principalmente. Somente após um consenso e definição de posicionamento é que ele pode ser passado adiante.
- O modo de exploração do posicionamento precisa ser avaliado para que esteja em conformidade com a mensagem da marca e que não esteja fora de um contexto.

**RESPONSÁVEL:** Luis Felipe Flach – Chefe do setor de Marketing.

## **DETALHAMENTO DO PLANO**

---

- Reunir em uma lista os principais aspectos valorizados pela FreeSurf;
- Disseminar esses valores em todos os setores da empresa, principalmente nos que envolvem diretamente criação e vendas;
- Avaliar como se pode interferir em cada um desses aspectos;
- Listar hábitos e costumes do público alvo nas mais diversas áreas;
- Cruzar as duas listas;
- Eleger valores da FreeSurf que poderiam ser inseridos no cotidiano dos consumidores;
- A partir desse resultado, definir momentos e locais dessa inserção;
- Pensar em ações de marketing que atinjam esse público diretamente, porém de maneira sutil;
- Se necessário, buscar auxílio (consultoria) em agências especializadas;
- Realizar algumas ações durante determinado período em determinado local;
- Verificar, no mesmo período e local, os índices de venda da marca. Essa verificação não se configura em um indicador, porém é um meio de comprovar o sucesso dessa exploração do posicionamento.
- **Proposta:**
  - **Distribuir placas pelas praias onde há pesca com rede proibindo essa prática para proteger os surfistas daquela área (necessita o aval da prefeitura da cidade).**



**AÇÃO 6****TÍTULO:** Lojas temporárias**OBJETIVOS:**

- Aumentar a acessibilidade do produto;
- Satisfazer a questão de consumo como experiência do consumidor final;
- Atrair novos consumidores e fidelizar os antigos;
- Imprimir o conceito da marca de maneira mais direta;
- Relacionamento direto com o cliente.

**DIRETRIZES:**

- As lojas temporárias (ou *pop up stores*) têm o poder de criar um contexto no ato da compra. Da mesma forma que acontece em pontos de venda, as lojas temporárias conseguem essa aproximação maior com o cliente, porém sem os custos e riscos de um ponto fixo. Por tratar-se de um ponto com tempo determinado, o cuidado com profissionais como vendedores e gerentes, bem como com decoração e ambientação do espaço deve ser redobrado.

**RESPONSÁVEL:** André Flach – Diretor Comercial.

## **DETALHAMENTO DO PLANO**

---

- Listar as praias mais visitadas durante o verão (especialmente em Santa Catarina, por ser mais perto);
- Selecionar locais badalados durante o dia e noite nessas praias;
- Verificar a disponibilidade de espaço nessas áreas;
- Verificar a possibilidade de aluguel desses espaços;
- Contratar serviços de arquitetura;
- Elaborar projeto de construção temporária de uma pequena loja;
- Fazer reunião para apresentar o conceito e identidade da marca;
- Decorar o ambiente de maneira que esteja em conformidade com os requisitos apresentados na reunião;
- Selecionar vendedores e gerentes com experiência;
- Disponibilizar treinamento para esses profissionais;
- Implementar a ideia em apenas uma praia durante o verão;
- Verificar o volume de vendas e valores de custos totais;
- Constatar ou não o sucesso do empreendimento;
- Implementar em outras cidades litorâneas, caso haja sucesso nos lucros.
- **Propostas de locais para experiência: Praia do Rosa (SC) e Atlântida (RS).**

**AÇÃO 7****TÍTULO:** Diversificação da Distribuição**OBJETIVOS:**

- Aumentar a acessibilidade do produto;
- Atrair novos consumidores;
- Reafirmar os valores da marca, aliando-se ao de outros estabelecimentos;
- Aumentar a lucratividade.

**DIRETRIZES:**

- Assim como ocorre na ação 3, questões de parcerias são bastante complicadas devido aos diferentes valores e conceitos que cada empresa tem. Por isso, é importante que o estabelecimento que for vender os produtos da FreeSurf não esteja descompassada com o posicionamento e valores da marca.
- A definição desses novos locais de venda deve ser feita baseada nos hábitos de consumo, de lazer e interesse do público alvo.

**RESPONSÁVEL:** André Flach – Diretor Comercial.

## **DETALHAMENTO DO PLANO**

---

- Listar todas as *surfshops* que vendem FreeSurf;
- Elencar estabelecimentos frequentados pelo público alvo em diferentes atividades: lazer, consumo, áreas de interesse entre outros (informação também obtida pesquisando nas redes sociais);
- Selecionar estabelecimentos passíveis de oferta de produtos da FreeSurf;
- Verificar qual a distância desses locais em relação às *surfshops* que já vendem a marca;
- Contatar responsáveis pelos locais escolhidos;
- Analisar as características de trabalho e valores do local;
- Verificar se as características afinam-se com as da FreeSurf;
- Esclarecer os conceitos e o posicionamento da marca e os valores da empresa;
- Firmar contrato de experiência;
- Verificar o sucesso ou não da experiência;
- Implantar a nova distribuição de maneira fixa.
- **Propostas de Locais alternativos: Escolas de Surf, *stand* em festas**

**AÇÃO 8****TÍTULO:** Novos Produtos**OBJETIVOS:**

- Aumentar o Mix de Produto;
- Atrair novos consumidores;
- Aumentar a lucratividade;
- Assumir identidade inovadora.

**DIRETRIZES:**

- Para a criação e desenvolvimento de novos produtos, a pesquisa de design e tendências de consumo deve ser frequente. É importante que se acompanhe também as grandes marcas em suas novidades.
- A criação desses novos produtos deve ser feita baseada nos hábitos de consumo, de lazer e interesse, bem como as necessidades do público alvo.

**RESPONSÁVEL:** Samantha Flach – Chefe de Criação e Desenvolvimento de Produto.

## **DETALHAMENTO DO PLANO**

---

- Pesquisar sobre tendências de comportamento do consumidor em revistas e sites especializados em moda e comportamento;
- Pesquisar sobre novos produtos no mercado em revistas e sites especializados em design e moda;
- Pesquisar sobre os novos lançamentos de produtos no mercado do surf;
- Fazer uma seleção de informações sobre cada aspecto analisado;
- Cruzar cada uma das seleções;
- Listar os resultados afins;
- Realizar um *brainstorm* confrontando esses resultados e possíveis novos produtos da FreeSurf;
- Verificar a viabilidade de fabricação junto ao setor de produção;
- Verificar matéria-prima junto aos fornecedores;
- Verificar a possibilidade de desenvolvimento em conjunto com fornecedores de materiais;
- Realizar orçamento de cada processo;
- Analisar o custo X benefício do novo produto;
- Confeccionar a peça piloto do novo produto;
- Fazer as devidas alterações;
- Aprovar para produção em larga escala.
- **Propostas de novos produtos: biquínis e roupas de neoprene.**

**AÇÃO 9****TÍTULO:** Site Oficial**OBJETIVOS:**

- Ampliar visibilidade da marca;
- Atrair novos consumidores;
- Estabelecer relacionamento com o consumidor final;
- Obter informações sobre o cliente.

**DIRETRIZES:**

- É essencial que o site da marca esteja sempre com suas informações bem atualizadas, para que os visitantes possam confiar nele. Ele deve possuir um design moderno e de acordo com a identidade da FreeSurf, além de interatividade e espaço para comunicação direta com o consumidor. Deve ser funcional e eficiente, contendo *links* com temas relacionados ao surf.
- Atentar para que imagens, vídeos ou *hiperlinks* não sejam pesados demais, fazendo com que o internauta não demore para acessar o *link* desejado.

**RESPONSÁVEL:** Luis Felipe Flach – Chefe do setor de Marketing (em parceria com a agência de publicidade terceirizada)

## **DETALHAMENTO DO PLANO**

---

- Contratar uma empresa especializada em mídias virtuais e web design;
- Fazer um *brainstorm* de tudo o que se deseja que um site poderia oferecer;
- Analisar as opções possíveis;
- Selecionar as opções viáveis financeiramente;
- Repassar ao responsável da empresa terceirizada as expectativas para a construção do site;
- Aprovar a página do site;
- Disponibilizar vídeos de surf;
- Disponibilizar *link* com para contato;
- Verificar e responder a todos os contatos duas vezes ao dia;
- Criar Blog no site;
- Manter o Blog atualizado diariamente;
- Postar novos textos com espaço máximo de uma semana entre eles;
- Disponibilizar produtos para serem vendidos via site;
- Oferecer variadas opções de pagamento: cartões de crédito, boleto bancário, débito em conta;
- Oferecer facilidades de pagamento: parcelamentos, desconto à vista;
- Fazer contagem do volume de vendas mensalmente para construir indicadores no futuro;
- Divulgar novidades e produtos sempre que forem lançados no mercado;
- Fazer a contagem de acessos semanalmente;
- Reunir volume de acessos mensalmente para construir indicadores no futuro;
- Fazer um cadastro de todos os visitantes da página;
- Enviar newsletter para os clientes cadastrados quinzenalmente.



**AÇÃO 10**

**TÍTULO:** Redes Sociais Virtuais

**OBJETIVOS:**

- Atrair novos consumidores;
- Obter conhecimento e informações sobre o consumidor final;
- Manter relacionamento com cliente;
- Ampliar visibilidade da marca.

**DIRETRIZES:**

- Levando em consideração o fato de que os jovens utilizam amplamente as redes sociais virtuais, esse tipo de ferramenta deve ser utilizado ao máximo pela FreeSurf. Não apenas para “conversar” diretamente com seu cliente, mas também para que a marca possa conhecê-lo melhor, saber seus gostos, opiniões e hábitos.

**RESPONSÁVEL:** Luis Felipe Flach – Chefe do setor de Marketing (em parceria com a agência de publicidade terceirizada)

## **DETALHAMENTO DO PLANO**

---

- Elencar todas as redes sociais virtuais conhecidas;
- Fazer uma seleção das mais utilizadas pelos jovens;
- Selecionar um funcionário entendido em mídias virtuais para fazer o controle dessa ação;
- Criar perfil para a FreeSurf em todas as redes selecionadas;
- Selecionar imagem com design que seja característica da FreeSurf;
- Convidar pessoas para serem “amigas” da marca (todos os atores relacionados direta ou indiretamente à FreeSurf);
- Verificar o pedido de “amizade” antes de aceitá-la
- Manter o perfil sempre atualizado, com informações corrigidas;
- Responder diariamente aos recados dos seguidores da FreeSurf na rede;
- Divulgar, através do perfil, promoções e novidades da marca;
- Parabenizar os aniversariantes do dia;
- Postar fotos e imagens de produtos no álbum virtual, disponíveis a toda rede;
- Criar comunidade da FreeSurf em todas as redes selecionadas;
- Manter as comunidades sempre atualizadas e com informações verdadeiras;
- Criar fóruns de discussão frequentemente;
- Divulgar novidades e produtos através da comunidade;
- Fazer a contagem de acessos semanalmente;
- Reunir volume de acessos mensalmente para construir indicadores no futuro;
- Cadastrar seguidores da FreeSurf nas redes sociais;
- Enviar uma *newsletter* para esses clientes cadastrados quinzenalmente.
- **Propostas de trabalho com redes sociais: *Orkut, facebook, MySpace, Twitter.***

## 6. CONCLUSÕES

Com a realização deste trabalho pôde-se concluir, em linhas gerais, que o Marketing de Relacionamento atualmente é fundamental nas empresas. Não apenas no que se refere a consumidor final, mas também no que diz respeito a toda a cadeia de suprimentos envolvida.

Mais especificamente em se tratando da marca estudada, a FreeSurf, notou-se que ela desempenha um trabalho primoroso com seus fornecedores e terceirizados. O relacionamento existente entre a empresa e seus parceiros é extremamente zelado pelos diretores da FreeSurf e calcado nas questões, principalmente, de ética e respeito. Essa política pode ser evidenciada em diversos setores da empresa, iniciando-se pelos valores e missões institucionalizados. Outro ponto bastante importante no que se refere ao relacionamento com parceiros é o cuidado dispensado aos funcionários da empresa durante o treinamento destes, ao transmitir que os valores de educação, cordialidade, respeito e ética são primordiais para o trabalho desenvolvido na empresa.

Pode-se também perceber o quanto os representantes da FreeSurf são valorizados e reconhecidos pela empresa. Os principais eventos organizados para apresentação de novos produtos e coleções antes de expô-los no mercado, são prova de que a opinião deste grupo é muito respeitada e levada a sério. As informações compartilhadas com os vendedores da marca são de extrema importância para a criação e desenvolvimento dos produtos.

No que se refere a fornecedores, a relação também é extremamente positiva, visto que há confiança entre as partes e, igualmente, compartilhamento de informações. Os benefícios dessa parceria são muitos, e vão desde a pesquisa de tendências em conjunto até uma boa negociação de prazos. Ambas as partes têm a consciência de que o trabalho em conjunto é vantajoso para os dois lados.

Com os lojistas, a relação também é boa, apesar de um pouco mais distante (fisicamente falando), devido à presença dos representantes como intermediários. Mesmo assim, há uma certa regularidade de visitas por parte da empresa aos estabelecimentos que vendem os produtos da FreeSurf, bem como conversas informais

que servem como uma pesquisa bastante valiosa de questões mercadológicas e de comportamento do consumidor. Há ainda as pesquisas repassadas para a FreeSurf referente às vendas. Resumindo, tem-se uma boa relação apesar de não haver uma proximidade física entre as partes. Esse distanciamento, portanto, é minimizado pelo bom trabalho dos representantes, que, por consequência, é reflexo do bom relacionamento estabelecido com a FreeSurf.

Em se tratando de clientes finais, a eficiência no relacionamento verificado anteriormente não é a mesma constatada. Conforme a realização do estudo, pôde-se notar que há um bom conjunto de ações de comunicação com o consumidor final, entretanto este não se constitui em um relacionamento. A questão de não possuir um ponto de venda próprio, realmente, dificulta essa relação, visto que não há contato direto entre marca e cliente.

Contudo, o esforço da empresa em praticar ações tais como patrocínio de atletas, apoio a eventos, disponibilização de materiais promocionais para os pontos de venda e assessoria de imprensa, é bastante importante na comunicação com seu público alvo. Também os catálogos, anúncios e vídeos são de ótima qualidade e chamam a atenção do consumidor.

De posse das informações obtidas com a análise do relacionamento da marca com seus clientes, um fator de extrema importância se fez notar. A utilização da Internet como meio de comunicação (e posterior relacionamento com o cliente) não é amplamente utilizada. Mesmo com custos baixos e com a vantagem de alcance global, a FreeSurf não explora este recurso como poderia. Essa ferramenta, inclusive, se bem utilizada, é fonte de informações de comportamento do público da marca. Sendo assim, o trabalho com redes sociais virtuais, blogs e atualização do site é imprescindível e viável para uma marca do porte da FreeSurf.

De acordo com as análises situacionais interna e externa realizadas ao longo deste trabalho, puderam ser identificadas potencialidades a serem exploradas, fraquezas a serem minimizadas, oportunidades de atuação e ameaças a serem precavidas. Com base nessas identificações, foram elaboradas as questões estratégicas para a posterior formulação do Plano de Ação.

Considerando-se, primeiramente, o ambiente externo, foram vistos contextos que, ora beneficiavam o negócio da FreeSurf, ora dificultavam esse trabalho. Entretanto, apesar de haverem ameaças fortes como grandes concorrentes líderes de mercado, estas se configuram em menor número do que as oportunidades. Acredita-se que as oportunidades apontadas são tão boas que a FreeSurf encontra-se em uma posição favorável, principalmente no tocante ao mercado do surf, que, atualmente, é um segmento em plena expansão e crescimento.

Tomando-se, agora, o contexto interno da FreeSurf, conclui-se que, de maneira análoga, os pontos fortes sobrepõem-se aos fracos. O trabalho realizado com o composto de Marketing (Produto, Praça, Preço e Promoção) é bem feito de um modo geral, com destaque para o produto e o preço. As melhorias propostas para as eventuais dificuldades não são tão difíceis de se desenvolver. O único ponto do composto que fica aquém dos demais é a promoção, especificamente pela pouca utilização da Internet.

Finalmente, com a elaboração das questões estratégicas e do Plano de Ação, destacou-se a necessidade de se conhecer o público alvo mais profundamente possível. Quanto mais informações a empresa tiver a respeito dele, seu perfil, hábitos e comportamentos, mais ela poderá agir de forma a atingi-lo corretamente. Isso ficou muito evidente durante a realização do detalhamento das ações, que requeriam, em sua maioria, listar hábitos, costumes, áreas de interesse, locais frequentados entre outros referentes ao cliente da marca.

A seguir, serão colocadas as considerações finais sob diferentes óticas: acadêmica e gerencial.

## 6.1. IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Após a conclusão do presente estudo, pode-se auferir que o conhecimento teórico de Administração e Marketing é infinito. A fundamentação teórica apresentada como base de apoio desta pesquisa fora uma sustentação importante para a efetivação

do trabalho, porém ela de forma exclusiva não seria tão eficiente. A função do profissional, portanto, é saber direcionar toda essa teoria e adaptá-la a determinados casos de maneira correta e coerente.

O conhecimento teórico pode ser enriquecido com relações feitas entre o conhecimento teórico já existente e as situações atuais de mercado, comportamento, política. Isso implica na necessidade de atualização constante de questões interdisciplinares. Desse modo, acredita-se que o presente Plano de Ação é consequência de um tema teórico – Marketing de Relacionamento – adaptado à situação específica de uma marca inserida em um mercado dinâmico e com suas particularidades.

## 6.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Considerando-se as informações contidas neste trabalho de pesquisa, destacam-se algumas delas, surgidas a partir da análise externa da empresa em questão. Em primeiro lugar de relevância, aponta-se a importância de se conhecer, com o máximo de detalhes, o público alvo para quem se trabalha. Cada informação a respeito dele é valiosa na etapa de criação e desenvolvimento de produto, bem como na forma de divulgação dele. Quanto maior o número de dados que caracterizam o perfil do consumidor, mais fácil será atingi-lo de modo certo para que, futuramente, ele se torne um cliente fiel à marca.

Além desse detalhamento de perfil, também é necessário que se compreenda o público dentro de um contexto maior, considerando tendências de comportamento e consumo, principalmente. Para tanto, atenta-se para o acompanhamento constante e atualizado das transformações ocorridas no macroambiente.

Outra questão relevante a ser enfatizada é a utilização das mídias virtuais como meios para se atender todo e qualquer serviço. A Internet é um instrumento que pode gerar vantagens de ordens variadas e por isso ela deve ser largamente utilizada pelas empresas a seu favor. Seja para captar novos clientes, seja para tornar uma marca

mais visível, ou mesmo para pesquisar preferências e gostos de consumidores, o fato é que deve ser dispensados tempo e esforço para essa ferramenta tão poderosa.

### 6.3. LIMITAÇÕES DO TRABALHO

No decorrer da realização desta pesquisa, houve algumas limitações que alteraram o cronograma anteriormente elaborado. Essas dificuldades encontradas não foram decisivas nem definitivas para o alcance dos objetivos previamente estipulados. Entretanto, algumas datas foram alteradas e substituições foram feitas.

Inicialmente, a questão do tempo foi uma limitação, visto que não havia um longo período de tempo livre para a coleta e posterior análise dos fatores aqui apresentados. A coleta foi feita em uma etapa mais longa, e o tempo de análise ficou mais restrito. Ainda nesse contexto de tempo, as entrevistas a serem realizadas não ocorreram no prazo esperado. O andamento do trabalho foi interrompido devido às agendas dos entrevistados.

Outra dificuldade encontrada foi a definição dos concorrentes da FreeSurf. Devido ao fato de seus produtos estarem sendo vendidos em diversas *surfshops* do país, dependendo da localização desses estabelecimentos, a marca concorre com outras já renomadas no mercado, ou mesmo com marcas populares de massa. Sendo assim, estabeleceram-se critérios de seleção e obedecendo-os optou-se por escolher apenas um desses grupos para a análise.

### 6.4. SUGESTÕES PARA NOVOS TRABALHOS

Valendo-se da limitação anteriormente apontada referente à dificuldade de definir concorrentes da FreeSurf, acredita-se que haja um bom campo de pesquisa ao se analisar, futuramente, um outro grupo de concorrentes, composto por marcas mais

populares, que concorrem por preços inferiores, e, portanto, localizam seus produtos em lojas de departamentos e *surfshops* de bairros mais populares. Seria interessante ter uma visão da FreeSurf sob essa outra ótica de concorrência.

Outro ponto a ser estudado em futuros trabalhos é o desenvolvimento e produção de *Wetsuits*. Tendo em vista a baixa concorrência existente em todo o país no que se refere à produção de roupas de neoprene, é importante que a FreeSurf desenvolva o maior número de estudos envolvendo esse tema. Como já fora visto anteriormente, a área têxtil tem crescido muito devido ao avanço tecnológico, principalmente em tecidos destinados à prática de esportes. Desse modo, o tema *Wetsuits* pode ser mais bem explorado em um campo rico e dinâmico.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALETP.COM. **A História da Marca**. Disponível em:

<<http://aletp.com/2007/06/21/quiksilver-historia-da-marca/>> Acesso em 16 de junho de 2010.

BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes – CRM**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BERRY, Leonard L. e PARASURMAN, A. **Marketing Services**. New York: The Free Press, 1991.

BILLABONG. Disponível em <<http://www.billabong.com/br/>> Acesso em 16 de junho de 2010.

BOGMANN, Itzak Meir. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

BOWERSOX, D.J. Os benefícios estratégicos das alianças logísticas. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E.: **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: campus, 1998, cap. 5, p.331-346.

BRAINRESERVE. Site de Tendências gerais. Disponível em: <<http://www.brainreserve.com>> Acesso em 16 de junho de 2010.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real: com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing : criando valor para os clientes**. São Paulo : Saraiva, 2000. 626 p.

CLARO, Danny Pimentel. **Marketing de Relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio**. IBMEC São Paulo, 2005. Working Paper – WPE – 1 – 2005.

CLARO, D. P. **Managing business network and buyer-supplier relationship**, Universal Press: Veenendal, 196p, 2004.

CLICBRS. **Aumenta o número de jovens adultos que moram com os pais**. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/especial/rs/donna/19,206,2876515,Aumenta-numero-de-jovens-adultos-que-moram-com-os-pais.html>> Acesso em 16 de junho de 2010.

D2C. **Tendências de 2010 por Faith Popcorn**. Disponível em: <<http://d2carqmkf.blogspot.com/2010/01/tendencias-de-2010-por-faith-popcorn.html>> Acesso em 16 de junho de 2010.

DARONCO, E. **Marketing de Relacionamento na troca das Empresas Varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e Região com seus Fornecedores**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001, Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande d Sul, 2001.

DONEY, P.M. e CANNON, J.P. An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing** [S.L.], n. 2, p.35-51, April, 1997.

DOYLE, Stephen & ROTH, George T. Selling and Sales management in action: the use of insight coaching to improve relationship selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (12) Winter, 9-64, 1992 *apud* MORGAN, Robert M. e HUNT, Shelby D. The commitment – trust theory of relationship Mareting. **Journal of Marketing**, July, 1994.

DYER, Jeffrey H. & SINGH Harbir. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. In: **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 4, p. 660-679, 1998.

ENANPAD, XXVI, 2002, Salavdor. **Anais Confiança, Valor Percebido e Lealdade de Trocas Relacionais de Serviço: um Estudo com usuários de Internet Banking no Brasil**. Salvador, 2002. 3vol.

FERREIRA, Armando Leite. **Marketing para pequenas empresas inovadoras**. Rio de Janeiro: ExpertBooks, 1995.

FOLHA ONLINE. **O Brasil se torna o segundo em acesso a redes sociais.** Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/especial/rs/donna/19,206,2876515,Aumenta-numero-de-jovens-adultos-que-moram-com-os-pais.html>> Acesso em 16 de junho de 2010.

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-seller Relationship. **Journal of Marketing**, 58 (2), p.1-9, April, 1994.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios.** 2 ed. São Paulo, Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBO.COM. **Após os supermaíôs de natação, tecnologia dá aos surfistas roupa com aquecimento.** Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/Esportes/Noticias/Surfe/0,,MUL1170206-15051,00-APOS+SUPERMAIOS+DA+NATACAO+TECNOLOGIA+DA+AOS+SURFISTAS+ROUPA+COM+AQUECIMENT.html>> Acesso em 16 de junho de 2010.

GLOBO.COM. **O Mercado do Surf está em plena expansão no Brasil.** Disponível em: <<http://pegntv.globo.com/Pegn/0,6993,LIR328418-5027,00.html>> Acesso em 16 de junho de 2010.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los sempre.** São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, C. **Marketing : gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total : gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede.** 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2005. ix, 323 p.

GUNDLACH, Gregory T., ACHROL, Ravi S., MENTZER, JohnT. The structure of commitment in Exchange. **Journal of Marketing**, 59 (1), p. 78-92, January, 1995.

HEID B. Jan & JOHN George. **The Role of Dependence Balancing in Safe Guarding Transaction – Speaf in Conventional Channels**. Journal of marketing, v. 52, January, 1998, p. 20-35.

IBOPE. **Tudo ao mesmo tempo, agora**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/giroibope/13edicao/jovens.html>> Acesso em 16 de junho de 2010.

IBRASURF – Associação Brasileira de Surf. Disponível em: <[http://www.ibrasurf.com.br/home/estpesq/pesquisas\\_detalhe.php?id\\_bib=7](http://www.ibrasurf.com.br/home/estpesq/pesquisas_detalhe.php?id_bib=7)> Acesso em 16 de junho de 2010.

IDG NOW. **Oito em cada dez jovens têm internet em casa nas grandes cidades brasileiras**. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/internet/2006/08/30/idgnoticia.2006-08-30.9690958027/>> Acesso em 16 de junho de 2010.

JACKSON, B. B. **Winning and Keeping Industrial Customer**. Toronto, Lexington Books, 1985.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas. 5ª ed. 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1997.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing** - 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006

LAU, Geok Theng, LEE, Sook H. Consumer's trust in a brand and the link to brand loyalty. **Journal of marketing Focused management**, v.4, n.4, p. 341-371, December, 1999.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MADHAVAN, Ravindranath; SHAH, Reshma & GROVER, Rajiv. **Motivations for and theoretical foundations of relationship marketing**. Marketing Theory e Applications, AMA, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARKETING 360 GRAUS. **Mercado do Surf movimentada R\$4 bilhões no Brasil.** Disponível em: <<http://mkt360.blogspot.com/2008/07/mercado-do-surf-movimentada-r-5-bilhoes-no.html>> Acesso em 16 de junho de 2010.

MARKETING DE OZ. **As 16 tendências de Faith Popcorn.** Disponível em: <<http://marketing.spaceblog.com.br/43987/AS-16-TENDENCIAS-DE-FAITH-POPCORN/>> Acesso em 16 de junho de 2010.

MCCARTHY, E. Jerome. **Marketing.** Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MORGAN, R. A.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing.** p. 20-38, 1994.

MORMAI. Disponível em: <<http://www.mormaii.com>> Acesso em 16 de junho de 2010.

MOORMAN, C., DESHPANDÉ, R. e ZALTMAN, G. **Factors Affecting Trust in Marketing Research Relationship.** *Journal of Marketing* 57 (1), p. 81-103, 1993.

NETSABER ARTIGOS. **Jovens e Internet.** Disponível em: <<http://pegntv.globo.com/Pegn/0,6993,LIR328418-5027,00.html>> Acesso em 16 de junho de 2010.

NEVIN, J.R. Relationship Marketing and Distribution Channels: exploring fundamental issues. **Journal of the Academy of Sciences,** 1995 (fall), p. 327-334.

O'NEIL, Charles. JIT Procurement and Relationship Marketing. **Industrial Market Management.** Vol. 18, p. 55-63, 1989.

PALMA. Disponível em: <<http://palma.br.tripod.com/Novidades.htm>> Acesso em 16 de junho de 2010.

PARVATIYAR, A. e SHETH, S.N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. **Journal of Economic Social Research** 3(2), 2001, p.1-34.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

QUIKSILVER. Disponível em: <<http://www.quiksilver.com>> Acesso em 16 de junho de 2010.

RHODIA. Disponível em: <[http://www.rhodia.com.br/pt/news\\_center/news\\_releases/emana\\_launching\\_for\\_sports\\_210808.tcm](http://www.rhodia.com.br/pt/news_center/news_releases/emana_launching_for_sports_210808.tcm)> Acesso em 16 de junho de 2010.

RIP CURL. Disponível em: <<http://www.ripcurl.com.br>> Acesso em 16 de junho de 2010.

ROWE, W. Glenn & BARNES, James G. Relationship Marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Marketing** – Focused Management, vol. 2, n. 3, 1998.

RUST, Roland T., ZEITHAML, Valarie, LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente: Customer Equity**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SEBRAE – SC. **Mercado de roupas esportivas se expande**. Disponível em: <[http://www.sebrae-sc.com.br/novos\\_destaquos/oportunidade/default.asp?materia=7322](http://www.sebrae-sc.com.br/novos_destaquos/oportunidade/default.asp?materia=7322)> Acesso em 16 de junho de 2010.

SCANZONI, J. Social Exchange and Behavioral Interdependence. In BURGESS, R. L. e HUSTON, T.L. **Social Exchange in Developing Relationships**. New York Academic Press, 1979.

SLONGO, Luiz A. Relacionamento fornecedor/cliente: um elemento de diferenciação no marketing industrial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1992, Curitiba. **Anais da ANPAD** v.5, Curitiba , v. 5, p. 105-115, 1992.

SLONGO, Luiz Antônio, LIBERALI, Guilherme. **Marketing de relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004. 162p.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

VEJA ONLINE. **A guru do marketing**. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/130202/p\\_060.html](http://veja.abril.com.br/130202/p_060.html)> Acesso em 16 de junho de 2010.

VIANA, Débora A., CUNHA, Jr., MARCUS, V.M. & SLONGO, Luiz Antônio. **Stable Business Relationships in Unstable Economic Environments: Does Relationship Marketing exist? Anais do ENANPAD, 2000**.

WILSON, D. T. **An integrated model of buyer-seller relationships**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAFFARI, Fernanda. Nas ondas, bons negócios. **Jornal Zero Hora**, 30 de maio de 2010. Caderno Donna ZH, p. 8-9.

## ANEXO I

Transcrição de entrevista feita com Departamento de Marketing

**Entrevistado:** Luis Felipe Flach

**Função:** Chefe do Setor de Marketing da Magic Brands

- *Quais as principais ações de marketing praticadas pela FreeSurf para atingir seu público alvo?*  
Trabalho com assessoria de imprensa, anúncios em revistas, matérias de pontos de venda, catálogos, patrocínio de atletas e filme que produzimos.
- *A empresa possui CRM? Se não, já pensou em implantar?*  
Não. Já pensamos em implantar, porém por causas pessoais acabamos deixando esse projeto de lado.
- *Como é feito o cadastro de clientes e admiradores da marca?*  
Não há um cadastro muito rígido. Os contatos que temos são originários dos cadastros feitos no site.
- *É feito algum tipo de contato freqüente com o cliente? Qual (is)?*  
Somente uma *newsletter* é enviada para os clientes cadastrados no site, quinzenalmente.
- *Na sua opinião, quais as impressões o cliente tem sobre a marca?*  
Acredito que os clientes valorizam o apoio que damos ao esporte, o perfil jovem da marca e a qualidade de nossos produtos.
- *Há algum canal direto de comunicação com o consumidor final?*  
Somente por e-mail, via site.



- *O site da marca é interativo? Você o considera eficiente e funcional para planejamento e estratégias a serem traçadas pela empresa?*

O site é, sim, interativo, porém poderia melhorar bastante. Sendo assim, não chega a fornecer indicativos para nossos planejamentos.

- *Já foi feita alguma pesquisa de satisfação e perfil dos consumidores finais?*

Está sendo feita. Porém com esse foco não tinha sido feita ainda.

- *Em caso afirmativo, esta pesquisa foi realizada interna ou externamente? Os resultados foram relevantes para o marketing da empresa? Positivos ou negativos?*

A pesquisa que foi feita era em relação à Trade Marketing e foi realizada por uma empresa terceira especializada. Nos rendeu informações bem importantes e positivas. Já essa pesquisa que está em andamento ainda não temos os resultados, e ela está sendo feita externamente também.

- *Na sua opinião, o consumidor final da FreeSurf é fiel*

Acredito que nossos clientes seja, sim, admiradores da marca e valorizam nossas qualidades, mas, infelizmente, não são fiéis. Na verdade, acho bem difícil esses consumidores atuais (e mais jovens) serem fiéis a marcas de surf.

## ANEXO II

Transcrição de entrevista feita com Departamento Comercial

**Entrevistado:** André Flach

**Função:** Diretor Comercial da Magic Brands

- *De um modo geral, como é a relação com colaboradores da empresa (fornecedores, representantes, lojistas)?*

A nossa relação com nossos parceiros é muito boa! Acredito, inclusive que esse seja um grande (e importante) diferencial no trabalho que realizamos com eles. Essa proximidade seja no atendimento, seja nas visitas a ponto de vendas é muito importante.

- *Cite algumas práticas realizadas pela empresa que enfocam esse relacionamento.*  
Visitas regulares a pontos de venda, workshops, reuniões aqui na empresa, Meeting (convenção feita junto com os representantes) e Prévias.

*Na sua opinião, essas ações oferecem resultados satisfatórios para a empresa?*

Sim, muito satisfatórios, uma vez que a nossa relação deixa de ser estritamente comercial, mas também amigável.

- *Qual a importância dessa proximidade com o fornecedor e stakeholders?*  
Essa proximidade nos garante melhores negociações e, principalmente, fidelização, conseguindo a lealdade dos nossos colaboradores e construindo uma parceria sólida.
- *Há um canal direto de comunicação da empresa com eles?*  
A comunicação é realizada via e-mail e telefone.
- *Com que frequência é feita a comunicação com lojistas?*

A cada lançamento de coleção, fazemos contato com nossos clientes lojistas. Entretanto, esporadicamente visitamos pontos de venda para saber como estão sendo as vendas e no quê precisamos melhorar. Esse trabalho mais minucioso é feito com maior frequência em grandes estabelecimentos. Não há uma regularidade, mas no geral pode-se dizer que é mensal.

- *Há algum tipo de premiação para representantes que batem ou superam vendas?*  
Já houve premiações em espécie e em produtos, mas isso não funcionou muito bem. O importante é “massagear o ego” da pessoa. Assim, ele é homenageado nos eventos da empresa e também evidenciado nos e-mails.
- *Como é obtido o feedback desses processos de maneira geral? Há algum instrumento de medição (pesquisa) ou somente informalmente?*  
Não há pesquisa ou instrumento mais formal, mas sempre através de conversas acabamos obtendo respostas. Ao final de cada evento com a participação dos colaboradores, ligo para todos eles para ver o que eles acharam. Também o papel dos representantes é muito importante, visto que eles nos mantêm informados sobre as impressões dos lojistas e, conseqüentemente, do consumidor final.
- *Na sua opinião, qual a imagem que a empresa passa para esses colaboradores? Positiva ou não? Eles valorizam o esforço da empresa para obter esse bom relacionamento?*  
A imagem é bastante positiva, sim. Hoje em dia são muito poucas as empresas que mantêm essa aproximação e contato com seus parceiros. Com certeza eles conseguem perceber que esse é um diferencial nosso e é um dos fatores que contribuem para termos credibilidade.

### ANEXO III

Transcrição de entrevista feita com Representante de Vendas

**Entrevistado:** Walmor Silveira Neto

**Função:** Representante de Venda – Escritório W Surf, que atende Porto Alegre e Grande Porto Alegre.

- *De um modo geral, como é a sua relação com a marca FreeSurf?*  
A nossa relação é excelente! É uma empresa maravilhosa de se trabalhar, inclusive, comparada com as que trabalho, ela é a melhor de todas.
- *Você percebe o tratamento da FreeSurf com seus colaboradores diferenciado? Em caso afirmativo, cite alguns.*  
Sim. Os fatores que mais destaque são: envolvimento com as pessoas e processos, empenho em resolver questões, comprometimento, palavra e flexibilidade.
- *Na sua opinião, essas ações oferecem resultados satisfatórios para o trabalho em conjunto?*  
Sim. Todas essas características que citei fazem com que o nosso trabalho seja beneficiado para ambas as partes.
- *Qual a importância dessa proximidade com colaboradores da empresa?*  
A proximidade garante a agilidade e flexibilidade nos processos. Questões a resolver são rapidamente solucionadas, principalmente quando há (e geralmente há) a presença do Glauber [proprietário da empresa] nessas questões.
- *Com que frequência há comunicação com a marca?*  
Semanal e, dependendo da época, até diário. Fora isso, sempre que preciso entro em contato.

- *Você considera a comunicação com as pessoas da FreeSurf acessível? Se não, justifique sua resposta.*

Sim, são todos bem acessíveis. Talvez o setor um pouco mais difícil seja o Marketing.

- *Qual a imagem que a FreeSurf passa para você, enquanto colaborador da marca? Positiva ou negativa?*

A melhor possível; excelente. É uma empresa que está sempre disposta a ajudar e que posso confiar.

- *Você acredita na sua relação com a marca, no que se refere à ética, responsabilidade e confiança?*

Com certeza, acredito plenamente. Esses pontos são essenciais para um bom relacionamento. E o nosso tem essas características, sim.

## ANEXO IV

Transcrição de entrevista feita com Fornecedor

**Entrevistado:** Samuel Schiengold

**Função:** Fornecedor de tecidos – Empresa SALOTEX

- *De um modo geral, como é a sua relação com a marca FreeSurf?*

Minha relação com a FreeSurf é bastante positiva. A FreeSurf é uma ótima empresa para se trabalhar. Já temos essa relação há alguns anos e confio plenamente nos nossos negócios. Lá, sou sempre bem tratado e nunca houve algum tipo de desconfiança de minha parte
- *Você percebe o tratamento da FreeSurf com seus colaboradores diferenciado? Em caso afirmativo, cite alguns.*

Sim, acredito que lá eles são todos bem educados e nunca houve problema de acesso à empresa. A maioria das empresas não trabalha assim.
- *Na sua opinião, essas ações oferecem resultados satisfatórios para o trabalho em conjunto?*

Claro que sim. Sendo assim, qualquer problema ou dúvida pode ser resolvido rapidamente. O trabalho se torna mais dinâmico e eficiente.
- *Qual a importância dessa proximidade com colaboradores da empresa?*

O trabalho se torna mais dinâmico e eficiente. Algumas questões podem ser resolvidas mais informalmente.
- *Com que frequência há comunicação com a marca?*

Sempre que necessário ou quando há algum lançamento ou novidade de ambas as partes.

- *Você considera a comunicação com as pessoas da FreeSurf acessível? Se não, justifique sua resposta.*

Sim. Como já falei anteriormente, o acesso às pessoas é muito fácil e não há problemas quanto a isso.

- *Qual a imagem que a FreeSurf passa para você, enquanto colaborador da marca? Positiva ou negativa?*

Muito positiva. Para mim, é uma empresa onde as pessoas trabalham bem e de maneira organizada. Além disso, o tratamento que é dado aos colaboradores é ótimo.

- *Você acredita na sua relação com a marca, no que se refere à ética, responsabilidade e confiança?*

Com certeza. Esses pontos são a base da relação. Confio plenamente da empresa, e há ética e responsabilidade das duas partes.

## ANEXO V

Transcrição de entrevista feita com Lojista

**Entrevistado:** Cristiano Schiffino

**Função:** Lojista ponto de venda dos produtos FreeSurf – TRÓPICO SURFSHOP

- *De um modo geral, como é a sua relação com a marca FreeSurf?*  
É uma relação bem boa. Já trabalhamos com a marca há muito tempo e nunca tivemos problemas.
- *Você percebe o tratamento da FreeSurf com seus colaboradores diferenciado? Em caso afirmativo, cite alguns.*  
Sei que o pessoal da FreeSurf visita os nossos pontos de venda e está sempre preocupado em nos atender cada vez melhor. Tanto a responsável pelas compras, quanto os gerentes e vendedores das lojas só elogiam.
- *Na sua opinião, essas ações oferecem resultados satisfatórios para o trabalho em conjunto?*  
Sim. Trabalhar com uma empresa com a qual a comunicação é fácil e há flexibilidade nas ações só pode dar certo. A empresa ganha e eu, como lojista, também.
- *Qual a importância dessa proximidade com colaboradores da empresa?*  
Essa proximidade elimina questões burocráticas e agiliza as coisas. Esse acesso mais facilitado ajuda muito nas negociações e na troca de opiniões.
- *Com que frequência há comunicação com a marca?*



O primeiro contato, geralmente, parte da própria FreeSurf, que acontece no início das coleções ou esporadicamente, quando necessário. De nossa parte, contatamos a FreeSurf sem uma regularidade mais rígida.

- *Você considera a comunicação com as pessoas da FreeSurf acessível? Se não, justifique sua resposta.*

Sim, muito. Qualquer coisa que se precise deles, há pessoas para solucionar o problema ou resolver a questão. Isso ocorre pessoalmente, muitas vezes, pelo próprio Glauber, o dono da empresa.

- *Qual a imagem que a FreeSurf passa para você, enquanto colaborador da marca? Positiva ou negativa?*

Extremamente positiva. A FreeSurf é uma marca que já atua no mercado há anos e, com certeza, parte desse sucesso deve-se ao bom trabalho e relacionamento com seus fornecedores.

- *Você acredita na sua relação com a marca, no que se refere à ética, responsabilidade e confiança?*

Acredito muito, pois, como já disse, desde muito tempo trabalhamos juntos e nunca tivemos problemas. Há total espaço para conversas abertas e expressão de opiniões. E isso requer ética, responsabilidade e confiança, pelo menos.