

CASO LEROY MERLIN - FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Rebeca Oram Soares Filipe de Assunção

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Marketing

Orientador:
Prof. Mónica Montes Mendes Rocha Ferreira, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

out 2017

Abrastact

For 5 years I was student at ISCTE and one of the most important tool that I acquired was the opportunity to develop real business cases in classroom. By wanting to contribute to the future marketing students of ISCTE continue to have access to recent practical cases, I decided that my master's thesis was to develop a business case.

In 2015 I joined Leroy Merlin's trainee program where I had the opportunity to experience two distinct business environments: in-store environment and central purchasing. This experience gave me a transversal view about the company, employees, customers and suppliers, which encouraged me to develop this practical case.

Leroy Merlin is the European leader in solutions for home within construction, DIY, decoration and garden and its mission is helping each client to realize their dream home. The service and the project follow up allied to the variety of products at competitive prices are their distinguishing factor.

The Leroy Merlin in Portugal has some challenges about relational marketing, specifically in its loyalty program and the main objective of this study is to reflect on its possible improvements.

Keywords: home solution, relationship marketing, loyalty, case study, marketing, customer retention

Resumo

Durante 5 anos fui aluna do ISCTE e uma das ferramentas mais importantes que adquiri foi a oportunidade de desenvolver casos práticos reais em sala de aula. Por querer contribuir para que os

futuros alunos de Marketing do ISCTE continuem a ter acesso a casos práticos recentes, decidi que a minha tese de mestrado passaria pelo desenvolvimento de um caso prático.

Em 2015 ingressei no programa de *trainees* da Leroy Merlin onde tive a oportunidade de experienciar dois ambientes empresariais distintos: ambiente em loja e central de compras. Esta experiência deu-me uma visão transversal sobre a empresa, colaboradores, clientes e fornecedores o que me encorajou a desenvolver este caso prático.

A Leroy Merlin é líder europeu em soluções para a casa no âmbito da construção, *bricolage*, decoração e jardim tendo como missão ajudar cada cliente a realizar a casa dos seus sonhos. O serviço e acompanhamento de projeto aliado à variedade de produtos a preços competitivos são o seu fator distintivo.

A Leroy Merlin em Portugal tem alguns desafios no que consta a marketing relacional, especificamente no seu programa de fidelização e o caso em questão tem o objetivo de refletir sobre as suas possíveis melhorias.

Palavras-chave: soluções para a casa, *marketing* relacional, fidelização, caso prático, *marketing*, retenção de clientes

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer às minhas três colegas e amigas que me acompanharam durante todo o percurso de pós-graduação em Gestão de Marketing do INDEG. Obrigada Alexandra Matias, Inês Oliveira e Tânia Costa, por todas as experiências partilhadas durante os últimos dois anos.

Agradeço também a toda a comunidade Leroy Merlin pelo tempo que passei convosco e que serviu de inspiração para este projeto de fim de mestrado.

A todos os meus amigos, família e equipa da Worten que me ajudaram a conciliar a minha vida pessoal, profissional e académica.

Ao ISCTE, que durante 5 anos me deu amigos, experiências e aprendizagens fantásticas. Obrigada a todos os professores, em especial, à professora Susana Marques e ao professor Vicente Rodrigues.

E por último, um grande obrigada à minha professora de mestrado e orientadora, Mónica Ferreira, por toda a sua boa disposição e frontalidade.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Caso | 1 |
| 1.1 Apresentação do problema | 1 |
| 1.2 Dados organizados por temas..... | 2 |
| 1.2.1 Mercado da Bricolage e renovação da casa | 2 |
| 1.2.2 Leroy Merlin | 2 |
| 1.2.3 Clientes/Consumidor..... | 6 |
| 1.2.4 Players do mercado | 8 |
| 1.3 Recapitulação do problema, especificando as questões | 12 |
| 1.3.1 Elabore uma análise estratégica da Leroy Merlin no mercado das soluções para a casa | 12 |
| 1.3.2 Como síntese da análise estratégica que realizou efetue uma análise SWOT. 12 | |
| 1.3.3 Defina os Fatores Críticos de Sucesso para este mercado e as vantagens competitivas da Leroy Merlin. | 12 |
| 1.3.4 Elabore uma análise de portfólio da Leroy Merlin. | 12 |
| 1.3.5 Proponha uma ação de melhoria no âmbito da fidelização do cliente. | 12 |
| 2 Nota Pedagógica..... | 13 |
| 2.1 Público-alvo do caso | 13 |
| 2.2 Objetivos pedagógicos | 13 |
| 2.3 Revisão de literatura relativa ao tema da problemática..... | 14 |
| 2.3.1 Marketing relacional | 14 |
| 2.3.2 CRM – Customer Relationship Management | 14 |
| 2.3.3 Processo de decisão de compra | 15 |
| 2.3.4 Retailing Mix..... | 16 |
| 2.3.5 Trade Marketing..... | 16 |
| 2.3.6 Programas de fidelização | 18 |
| 2.4 Plano de animação..... | 20 |
| 2.5 Questões de animação a perguntar pelo docente aos alunos..... | 20 |
| 2.6 Resolução – análise dos dados | 21 |
| 2.6.1 Elabore uma análise estratégica Leroy Merlin no mercado das soluções para a casa | 21 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.6.2 | Como síntese da análise estratégica que realizou efetue uma análise SWOT | 29 |
| 2.6.3 | Defina os Fatores Críticos de Sucesso para este mercado e as vantagens competitivas da Leroy Merlin | 30 |
| 2.6.4 | Elabore uma análise de portfólio da Leroy Merlin considerando os seguintes dados: | 31 |
| 2.6.5 | Proponha uma ação de melhoria no âmbito da fidelização do cliente. | 33 |
| 2.7 | Proposta de slides de resolução | 40 |
| 2.8 | Ilacões a retirar do caso para a gestão | 51 |
| 2.9 | Bibliografia..... | 52 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Comportamento de compra..... | 19 |
|---|----|

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: Mercado da Bricolage e Renovação da casa..... | 2 |
| Figura 2: Loja Leroy Merlin Portugal | 5 |
| Figura 3: Planta da loja Leroy Merlin Portugal..... | 5 |
| Figura 4: Portfólio das marcas exclusivas de cada secção das lojas Leroy Merlin..... | 27 |
| Figura 5: Matriz BCG | 32 |
| Figura 6: Triângulo de ouro | 36 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Vendas em valor Leroy Merlin Portugal..... | 1 |
| Tabela 2: Vendas em valor Leroy Merlin Portugal..... | 31 |

1 Caso

1.1 Apresentação do problema

A Leroy Merlin está inserida no grupo ADEO, líder de *Bricolage* na Europa e terceiro a nível mundial. Implantadas nas proximidades das grandes cidades, as lojas Leroy Merlin são grandes superfícies, cuja área varia entre 6.000 m² e 19.000 m², de *Bricolage* em livre-serviço e venda assistida. Organizadas à volta de 4 universos: *Bricolage*, construção, decoração e jardim, oferecem uma gama de produtos e serviços adaptadas às expectativas dos seus clientes e ao melhor preço.

Atualmente a Leroy Merlin tem 11 lojas. Cinco no norte, cinco na zona centro e uma na zona sul. Conta, também, com 1.600 colaboradores a nível nacional. Em 2017, será inaugurada uma loja em Loulé e outra em Leiria, reforçando assim a presença no sul e centro do país. A meta até 2020 são a abertura de mais 5 lojas no território nacional.

| Vendas Leroy Merlin - Portugal | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
| 2013 | 2014 | 2015 |
| 162 000 000 € | 180 000 000 € | 200 000 000 € |

Tabela 1 - Vendas em valor Leroy Merlin Portugal

Fonte: Leroy Merlin

O volume de negócios da Leroy Merlin tem crescido a uma taxa de 10%, no período de 2013 a 2014 e de 2014 a 2015.

Apesar de já existente, o atual programa de fidelização – Cartão da Casa Projeto e Cartão da Casa Profissional – apresenta uma reduzida taxa de adesão por parte dos seus clientes.

Contudo, face ao atual ambiente competitivo, com consumidores cada vez mais informados e exigentes, é importante que o foco esteja cada vez mais voltado para o cliente, investindo no seu relacionamento e acrescentando valor aos produtos e serviços oferecidos.

O presente caso tem o objetivo de encontrar uma solução para este problema, apresentando um plano de melhorias ao programa de fidelização da empresa.

1.2 Dados organizados por temas

1.2.1 Mercado da *Bricolage* e renovação da casa

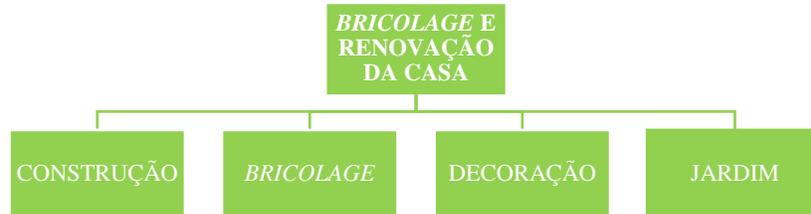


Figura 1: Mercado da Bricolage e Renovação da casa

O mercado da *Bricolage* e Renovação da Casa tem como segmentos quatro universos. São eles a Construção, *Bricolage*, Decoração e Jardim. O negócio da Leroy Merlin está presente em todos os segmentos.

O mercado está avaliado em aproximadamente 500 milhões de euros e depois de um período mais conturbado e difícil nos anos de 2011, 2012, 2013, nos finais de 2014 o mercado voltou a registar um crescimento de cerca de 2%. O potencial de crescimento do mercado tem permitido a abertura de novas lojas de *bricolage* por todo o país. Em 2014 deu-se a entrada do maior grupo europeu, Bricô Dépot.

Já a Leroy Merlin espera abrir mais 5 lojas até 2020.

1.2.2 Leroy Merlin

1.2.2.1 A história

A história da empresa começou em 1918 quando terminou a I Guerra Mundial e a família Leroy iniciou as suas atividades com um modesto comércio ambulante em França na venda de produtos excedentes do exército americano.

Em 1923, um dos membros da família, Adolphe Leroy, casou-se com Rose Merlin. Recém-casados resolveram então abrir um comércio localizado na pequena cidade de Noeux les Mines e que foi batizado de “*Au Stock Américain*”, onde vendiam produtos americanos a preços convidativos. Em França nessa época tudo o que se referia a produtos americanos causava muita curiosidade entre a população, de um modo geral. Pouco tempo depois,

fortalecidos e animados pelo grande êxito do negócio, o casal decidiu começar a vender, a preços acessíveis, produtos de construção e mobiliário. A loja era um verdadeiro sucesso, atraindo a classe trabalhadora da região. Até ao final da década novos produtos foram introduzidos na loja fazendo enorme sucesso, especialmente as estruturas pré-fabricadas.

A II Guerra Mundial praticamente paralisou a empresa que, após o término do conflito, foi reconstruída por Adolphe, com a ajuda dos seus dois filhos.

Na década de 1950, a empresa inaugurou duas outras lojas, localizadas na cidade costeira de Merlimont (1950) e em Longueau (1958). Finalmente em 1960 a empresa adotou o nome Leroy Merlin.

Mas a mudança não ocorreu somente em relação ao nome: propunha um conceito inovador ao introduzir a entrega gratuita ao domicílio. Outra inovação ocorreu em 1968 com a inauguração da primeira loja em Noeux-les-Mines, na região norte de França que dispunha de um sistema de auto atendimento onde o cliente fazia as suas compras sem a necessidade da assistência de um vendedor. Era, também, a primeira grande loja da empresa, com 200 colaboradores e, com uma completa linha de produtos de *Bricolage*. A partir desse momento a empresa iniciou um forte desenvolvimento nacional com a abertura de lojas Leroy Merlin em muitas cidades francesas.

Em 1973, amparada pelo seu novo *slogan* “*Tout pour la maison*” (“*Tudo para a casa*”), a empresa passou a oferecer uma infinidade de produtos em diversas áreas tornando assim possível comprar artigos para reformar ou decorar a casa em apenas um local específico.

Em 1979, foi assinado um acordo participativo com o grupo Auchan (do qual o *Groupe Adeo* hoje faz parte), o qual mais tarde, em 1981, compraria a empresa, encerrando a venda de móveis e utensílios para cozinha. Nessa época cada loja da rede possuía em média 45 mil itens disponíveis para venda.

Esta etapa decisiva levou a Leroy Merlin a desenvolver novos conceitos de lojas, para que se tornasse num dos líderes mundiais no setor de reforma e decoração da casa.

Em 1989, a Leroy Merlin iniciou um processo de conquista de novos mercados fora do país, deixando de ser uma exclusividade francesa. Depois de inaugurar a sua primeira unidade em Leganés, sul de Espanha, onde o conceito das suas lojas se tornou um enorme sucesso, a empresa expandiu-se para a Polónia e Itália em 1996 e, finalmente em 1998 chegou ao Brasil onde inaugurou a sua primeira loja em São Paulo.

No ano de 2003, a empresa comprou as redes de lojas Obi (França) e Aki (Portugal e Espanha), abrindo as suas primeiras unidades em Portugal. Em 2004, entra na Rússia e na China e, em 2005 chega à Grécia. Já em 2008 a marca ingressou em novos mercados tal como a Ucrânia e em 2011 na Roménia.

Em poucos anos, a Leroy Merlin tornou-se numa das líderes no setor em que atua, situando-se nos dias de hoje em 4º lugar no ranking mundial do segmento.

Atualmente, a Leroy Merlin está presente em 12 países, com mais de 370 lojas, sendo considerada a marca líder na área da *Bricolage*.

A Leroy Merlin pertence ao Grupo ADEO, que detém em simultâneo, oito marcas de *Bricolage* e decoração.

A principal concorrente da Leroy Merlin é o AKI que é também parte integrante grupo de empresas - ADEO.

1.2.2.2 As lojas

As lojas estão implantadas nas proximidades dos grandes centros urbanos e, consistem em grandes superfícies de *Bricolage*, cuja área varia entre 6.000 m² e 19.000 m², utilizando sistemas de *self-service* e venda assistida.

Divididas em quatro universos diferentes (*Bricolage*, construção, decoração e jardim), as lojas oferecem uma gama de produtos idealizada para satisfazer as expectativas dos seus clientes e sempre com os melhores preços.

Especializada em construção, acabamento, *Bricolage*, decoração e jardinagem, cada unidade comercializa até 80 mil itens divididos em 13 setores diferentes. São eles, materiais de construção, madeiras, conforto, ferramentas, tapetes, cerâmica, sanitários, cozinhas, jardim, ferragens, pintura, decoração e iluminação. Cada secção é gerida por um chefe de setor, que tem um responsável de secção para o ajudar na sua missão. Os vendedores são responsáveis pela gestão de uma família de produtos. A autonomia e responsabilidade estão no ADN da Leroy Merlin.



Figura 2: Loja Leroy Merlin Portugal
Fonte: Leroy Merlin

1.2.2.3 A planta



Figura 3: Planta da loja Leroy Merlin Portugal
Fonte: Leroy Merlin

A planta das lojas Leroy Merlin é semelhante em todas as insígnias da empresa. Todas as lojas oferecem serviços diferenciados, como corte de madeira e vidro, confeção à medida, bancada de ferramentas (atrás dos caixas, existe uma bancada com itens básicos de uma caixa de ferramentas para que o cliente possa testar produtos ou fazer pequenos ajustes em materiais comprados), Espaço Projeto (profissionais especializados orientam o planeamento - como cálculo das metragens e informações mais técnicas - e a escolha dos produtos para deixar a casa ainda mais bonita) e centro de cores (onde é possível soltar a

imaginação para escolher o tom que sempre sonhou para a sua casa, com tintas preparadas na hora).

A Leroy Merlin possui atualmente mais de 300 serviços adaptados a cada país onde atua para facilitar a compra, implantação e acompanhamento de cada projeto: orçamento, pedido, entrega em domicílio, instalação e atendimento pós-venda. Além disso, oferece ainda cursos de *Bricolage* e bibliotecas especializadas em algumas das lojas.

1.2.2.4 “Querido mudei a casa”

O programa “Querido mudei a casa” iniciou-se em 2004 e é um *reality show* totalmente dedicado à decoração, *Bricolage* e renovação de interiores, criado e dirigido pela decoradora e produtora de TV, Ana Antunes. Os espaços renovados são selecionados através de candidaturas. Este programa segue a lógica do antes, durante e depois, podendo o espetador acompanhar todo o processo de transformação do espaço.

A Leroy Merlin é patrocinador oficial deste programa e para além de comunicação televisiva, quer ao nível de *product placement*, quer de publicidade, a empresa também beneficia de decorações exclusivas “Querido mudei a casa” em espaços dedicados nas suas lojas. A popularidade do programa confere à Leroy Merlin conotações bastante positivas, associadas a confiança e a remodelações de casas de sonho e qualidade.

1.2.2.5 A marca Leroy Merlin no mundo

Um dos quatro maiores grupos mundiais no setor de *Bricolage* e materiais para construção, jardinagem e decoração, tem aproximadamente 370 lojas espalhadas por 12 países no mundo. Emprega mais de 53.000 pessoas e atende anualmente mais de 175 milhões de clientes nas suas lojas, alcançando uma faturação anual estimada de € 8 biliões.

1.2.3 Clientes/Consumidor

Segundo os dados da empresa, o cliente Leroy Merlin divide-se em dois grandes grupos, onde por um lado a empresa serve os **clientes particulares** e por outro os **clientes profissionais**. Posto isto, acontece muitas vezes a situação em que o cliente é profissional, mas o consumidor é particular contratando o primeiro no serviço de obras. Por outro lado, os

particulares podem ser simultaneamente cliente e consumidor, denominados na linguagem da empresa por “bricoleiros”, onde cada vez mais o *do it yourself* ganha expressão.

Os **clientes profissionais** pela Leroy Merlin são todos aqueles com ligação direta ao negócio da empresa nas áreas de construção, *Bricolage*, decoração e jardim. No entanto, podemos destacar os engenheiros civis, construtores, decoradores e arquitetos. Os clientes profissionais são também eles influenciadores onde com maior relevância aparecem os engenheiros civis ao nível do aconselhamento técnico, a particulares e profissionais. Também os decoradores representam um influenciador importante para o comportamento do consumidor Leroy Merlin, onde muitas vezes se deslocam à loja com o cliente particular para o ajudar nas suas escolhas.

No grupo **cliente particular**, é possível distinguir alguns segmentos com comportamentos de consumo ligeiramente diferentes entre eles. Um deles é o segmento “bricoleiros” que se caracteriza por visitar as lojas regularmente, gostar de trabalhos manuais e de realizar atividades de Bricolagem nos tempos livres. Para responder às necessidades dos “bricoleiros” amantes e praticantes do *do it yourself* ou *faça você mesmo*, a Leroy Merlin desenvolve iniciativas das quais se pode destacar os workshops em loja e o canal de Youtube. Todos os meses e de acordo com as atividades de Bricolagem associada a cada estação do ano (ex: as pinturas de exterior realizam-se na primavera/verão), nas lojas Leroy Merlin desenvolvem-se vários workshops que cobrem a totalidade das categorias de produto da empresa, desde a instalação de sistemas de rega, ao restauro de móveis, aplicação de papel de parede, entre outros. A maioria dos workshops são dados por colaboradores, no entanto também existem outros cujo formador pertence a uma marca fornecedora. Os workshops são grátis para os aderentes do cartão de fidelização e têm um custo de 20€ para não aderentes com o objetivo de estimular a adesão ao programa de fidelização. Como as vagas são limitadas por forma a garantir a sua qualidade, a empresa publica vídeos de todos os workshops no seu canal de Youtube e, em alguns casos partilha em streaming no seu site para que todos os clientes possam participar na experiência. Para além da partilha dos workshops, no canal do Youtube, a Leroy Merlin partilha muitos outros vídeos explicativos para ajudar o cliente a escolher os produtos, a aplicá-los (ex.: como instalar um estore) e muitos outros vídeos que permitem ao cliente fazer ele mesmo as suas tarefas de Bricolagem. O canal de Youtube da marca conta com mais de 20.000 subscritores e milhares de visualizações dos seus vídeos.

A empresa também acrescenta que os seus clientes, particulares e profissionais, são residentes maioritariamente nos centros urbanos litoral e interior, na zona de atracção das lojas, têm pelo menos o 9º ano de escolaridade, tem idades compreendidas entre os 36 e 60 anos e a sua classe social é B, C1 e C2.

Os dados apresentados são adquiridos através do cartão de fidelização da Leroy Merlin. A empresa possui dois programas distintos, o cartão Casa Projeto, para o cliente particular e o Cartão Profissional, para os profissionais. Deste modo, consegue recolher dados específicos de cada um dos dois grupos, tal como a frequência de compra, onde se conclui que o cliente particular (aderente do cartão) frequenta em média as lojas Leroy Merlin uma vez por mês e o cliente profissional (aderente do cartão), uma vez por semana.

Segundo dados da empresa, podemos traçar o seguinte perfil de clientes genérico:

- Idade média – 45,9 anos
- Agregado familiar médio – 3 indivíduos
- Classe social – Média alta (B)
- Escolaridade média – Acima do 9º ano
- Tempo médio de deslocação até à loja – 17,7 minutos
- Habitação – Moradia
- Valor médio de compras em 2015 – 51€ (registado um crescimento de 2,96% face ao ano anterior)

1.2.4 Players do mercado

1.2.4.1 Aki

Missão: “Perto de si, com a confiança de uma equipa que o ajuda a encontrar a sua solução de *Bricolage*, para melhor viver a sua casa e o seu jardim.”

Visão: Querem ser reconhecidos como o líder de confiança e proximidade na *Bricolage*, casa e jardim

Assinatura: “AKI, *é fácil fazer*”

Valores: Confiança, espírito de equipa, proximidade cliente e produto e atitude empreendedora.

Desde 2003, o Aki faz parte do Grupo Adeo - líder de mercado no setor da *Bricolage* na Europa e terceiro a nível mundial - que detém também o Leroy Merlin. O Aki foi a primeira empresa de distribuição de *Bricolage* em Portugal. Existe no nosso mercado há 25 anos e marcou assim a mudança nos hábitos dos portugueses que passaram a ver a *Bricolage* e decoração como um *hobby*. Atualmente tem 67 lojas na Península Ibérica, sendo 31 em Portugal e dispõe entre 20.000 a 25.000 referências.

Pretende simplificar a vida aos seus clientes através de:

- Área geográfica, através da proximidade das suas lojas.
- Vasta gama de produtos de *Bricolage*, casa e jardim.
- Competência e polivalência das suas equipas em loja.
- Criação de relações autênticas e personalizadas com o cliente.
- Oferta de um conjunto de soluções que podem ser facilmente adaptadas às casas portuguesas.

Apresentam como estratégia de diferenciação o conceito de proximidade e o seu principal objetivo é que os seus clientes encontrem facilmente os artigos que pretendem.

1.2.4.2 Bricô Dépot

A Bricô Dépot faz parte do grupo *Kingfisher* que detém também as marcas B&Q, Castorama e Koc (joint venture de 50% na Turquia com o Grupo Koc). Das 1.200 lojas existentes, do grupo em 10 países da Europa, apenas 116 lojas pertencem à Bricô Dépot e, apenas 3 existentes em Portugal (Loures, Sintra e Gaia) contando com uma variedade de 10.500 produtos. As vendas do grupo *Kingfisher* no final de janeiro de 2015 representavam £ 11 bilhões e um lucro (antes de impostos) de £ 675.000. A Bricô Dépot, opera num formato *low cost* oferecendo aos seus clientes a melhor relação qualidade-preço. Garantem qualidade, disponibilidade, e preços.

É um concorrente direto da Leroy Merlin, uma vez que competem em todos os segmentos: Casa de banho, Carpintaria, Cozinha, Decoração, Eletricidade, Ferragens, Canalizações, Ferramentas, Iluminação, Jardim, Madeira, Arrumação, Construção, Pintura e Revestimento.

1.2.4.3 Ikea

Missão: oferecer uma vasta gama de produtos para o lar de *design* inovador e funcionais a baixos preços e que a maioria das pessoas possa comprar.

Visão: criar um dia a dia melhor para a maioria das pessoas.

Prezam a qualidade a preços acessíveis para os seus clientes, otimizando assim a sua cadeia de valor, construindo relações a longo prazo com os seus fornecedores e investindo numa produção que seja eficiente e em grandes quantidades. É uma companhia privada de origem sueca, especializada na venda de mobiliário doméstico a preços acessíveis. A sua principal característica é que os seus produtos são criados para que a montagem seja efetuada pelos próprios clientes.

O Ikea tem 315 lojas, em 27 países, maioritariamente na Europa. Em Portugal existem apenas 3 lojas, em Loures, Alfragide e Matosinhos.



Figura 4 – Factos e números Grupo Ikea 2014

Fonte: Ikea

É considerado um concorrente indireto da Leroy Merlin, uma vez que apenas competem nos seguintes segmentos: Tapetes, Sanitários, Cozinhas, Decoração e Iluminação.

1.2.4.4 Outros *players* do Mercado

Bricomarchê

Foi a primeira insígnia não-alimentar criada pelo grupo Os Mosqueteiros, que integra também o Intermarché e Roady. Cada loja Bricomarchê é administrada por empresários independentes e que possuem autonomia total. Atualmente existem 35 lojas em Portugal, cada uma com áreas de venda entre os 1.300 e os 2.000 m² e que estão organizadas em 5

setores diferenciados: *Bricolage*, Materiais de Construção, Decoração, Jardinagem e *Pet-shop*.

A Bricomarché adotou uma política de *pricing* que é própria do grupo Os Mosqueteiros: “qualidade e preços baixos em todos os produtos e todo o ano”. E, a sua notoriedade reflete-se também no profissionalismo e personalização da venda, isto é, assistência técnica, corte à medida, apoio ao cliente, orçamentos gratuitos, cortes de madeiras, soluções de financiamento, entrega ao domicílio, serviço pós-venda e afinação de tintas.

Maxmat

Existe em Portugal desde 1994, tem atualmente 30 lojas (Portugal Continental, Madeira e Açores) e uma variedade de 10.000 produtos. A Maxmat é considerada uma empresa *hard-discount*, líder nos preços no que diz respeito aos mercados da *Bricolage*, construção, banho e jardim. Assumem-se como os “Profissionais dos preços baixos”. A *Maxmat* foi pioneira no mercado português. Desenvolveu uma gama de produtos de marca própria com a mesma qualidade dos líderes de mercado, mas com preços ligeiramente menores.

1.3 Recapitulação do problema, especificando as questões

1.3.1 Elabore uma análise estratégica da Leroy Merlin no mercado das soluções para a casa

1.3.1.1 Análise do meio envolvente (PESTAL)

1.3.1.2 Análise imediata

(Análise de mercado, análise da concorrência direta e indireta, análise do consumidor e influenciadores, Análise interna (Missão, visão, valores, Portfólio de marcas e produtos, inovação e qualidade, política ambiental).

1.3.2 Como síntese da análise estratégica que realizou efetue uma análise SWOT.

1.3.3 Defina os Fatores Críticos de Sucesso para este mercado e as vantagens competitivas da Leroy Merlin.

1.3.4 Elabore uma análise de portfólio da Leroy Merlin.

1.3.5 Proponha uma ação de melhoria no âmbito da fidelização do cliente.

2 Nota Pedagógica

2.1 Público-alvo do caso

O caso pedagógico em questão destina-se a docentes de marketing e alunos que frequentem unidades curriculares de marketing e similares.

2.2 Objetivos pedagógicos

O caso pedagógico tem como objetivos:

- Ser uma ferramenta de apoio aos docentes na dinamização das matérias de marketing em sala de aula;
- Ajudar a compreensão por parte dos alunos dos conceitos chave de marketing abordados no caso pedagógico: *marketing* relacional, fidelização de clientes, análise envolvente e imediata, análise *swot*, fatores críticos de sucesso, vantagens competitivas, análise de portfólio e marketing *mix*.
- Estimular a aprendizagem dos alunos e a aproximação da mesma à realidade através da resolução de um caso prático com dados reais.

2.3 Revisão de literatura relativa ao tema da problemática

2.3.1 *Marketing relacional*

O marketing relacional é uma estratégia útil para conquistar a lealdade do consumidor. (Ndubisi, 2004). Segundo Shapiro & Sviokla (1995) o custo de conquistar um novo cliente é cerca de 5 vezes mais alto que manter um atual. Neste sentido o marketing relacional revela-se uma estratégia fundamental.

O conceito de marketing relacional emergiu no marketing de serviços e industrial (Berry, 2002). Segundo o autor, o marketing relacional é uma estratégia para atrair, manter e fidelizar os clientes. Blomqvist (1997) acrescenta que o marketing relacional tem como características chave: Individualidade e unicidade de cada cliente, as atividades da empresa estão dirigidas para os seus clientes atuais, é baseado em interações e diálogos e as empresas tem o objetivo de gerar rentabilidade através da diminuição da rotação de clientes e da criação de relações fortes com os mesmos. Segundo Antunes & Rita (2008) verifica-se que o marketing relacional é uma estratégia de gestão onde interações, relações e o *network* são fundamentais. A literatura existente sobre o marketing relacional relata um número de conceitos chave tais como: a competência (Morgan & Hunt, 1994), a confiança (Ndubisi, 2004), o empenho (Wong & Sohal, 2002), a equidade (Gundlach & Murphy, 1993), a empatia (Ndubisi, 2004), a gestão de conflitos (Dwyer, et al., 1987) e a comunicação (Crosby, et al., 1990).

2.3.2 *CRM – Customer Relationship Management*

Customer Relationship Management (CRM) define-se como o processo de implementar práticas de marketing relacional. Existem 3 fatores que levaram ao aparecimento do conceito CRM, que são eles:

- A evolução do conceito de marketing relacional – empresas centradas no cliente.
- O impacto da tecnologia da informação - providenciou o aumento da recolha de informação sobre o consumidor, tratamento da informação e resposta às necessidades específicas de cada cliente.
- A mudança do comportamento e motivações do consumidor – aumento da expectativa do cliente face à resposta das organizações aos seus problemas, desejos e necessidades. (Knox, et al., 2003).

Desta forma, a ferramenta CRM permite conhecer e analisar os comportamentos do consumidor bem como o seu processo de decisão de compra e posterior segmentação dos clientes em *clusters* de indivíduos com comportamentos e hábitos semelhantes. Assim, é possível customizar estímulos de *marketing* para os diferentes segmentos de consumidores.

2.3.3 Processo de decisão de compra

O processo de decisão de compra é composto por um conjunto de etapas, cuja duração está diretamente ligada à importância e natureza da compra. Em compras regulares e pouco complexas, como por exemplo a compra de pão, as etapas são percorridas quase que automaticamente pelo decisor. Ora, vejamos o seguinte exemplo: um indivíduo está aborrecido pois não consegue ver televisão convenientemente uma vez que a janela da sala tem muita luz natural e faz reflexo no ecrã, e quer resolver este problema. **(1ª etapa – reconhecimento da necessidade)**. Assim, vai pesquisar no seu *smartphone* soluções e descobre que tem mais do que uma opção, como estores, cortinados ou películas para janelas. **(2ª etapa – procura de informação)**. Embora já conheça as suas opções ainda não tem a certeza de qual a ideal para o seu caso e por isso telefona ao seu amigo que é um verdadeiro “bricoleiro”, e ainda vai à loja Leroy Merlin mais perto da sua casa pois os vendedores especialistas saberão explicar-lhe as diferenças. **(3ª etapa – avaliação de alternativas)**. Uma vez esclarecido, volta a casa e depois de falar com a mulher, decide optar por um estore que filtre e proteja da luz. No conforto da sua casa, compra através do *site* Leroy Merlin. **(4ª etapa – compra)**. Passados 3 dias, o estore já está instalado e o indivíduo pode finalmente ver televisão sem a luz do sol ocultar a imagem. **(5ª etapa – consumo)**. Realmente o indivíduo sente-se muito feliz com a sua escolha, pois para além de proteger da luz é muito fácil de limpar. **(6ª etapa – avaliação)**. Ficou de tal modo satisfeito que recomendou ao seu casal amigo que foi jantar a sua casa no fim-de-semana já passado e que por acaso tem o mesmo problema. **(7ª etapa – recomendação)**. Para a janela do quarto, o indivíduo sabe onde vai levar a mulher a escolher os cortinados. **(8ª etapa – fidelização)**. (Mendes, 2009).

Para além disto, durante o processo de decisão de compra são inúmeros os fatores que influenciam as decisões do consumidor, e são eles de natureza: cultural (classe social, subcultura), social (grupos de referência, família, papéis e posições sociais), pessoal

(personalidade, idade, estilo de vida, situação económica) ou psicológica (motivação, percepção, aprendizagem). (Medeiros & Cruz, 2006).

2.3.4 *Retailing Mix*

Uma vez conhecidos os vários segmentos de clientes, é então necessário adaptar a estratégia de *Retailing Mix* a cada um deles. O *Retailing Mix* é o *Marketing Mix* do distribuidor. Assim, é uma ferramenta para a formulação da estratégia de marketing operacional no retalho e é composta pelas seguintes variáveis: Localização, Sortido, Preço, Logística, Serviço e Comunicação. Para o caso em concreto é necessário abordar algumas das variáveis com maior profundidade.

- **Localização:** No *Retailing Mix*, a variável que mais se destaca é a localização. “*Location, Location, Location*” é a frase célebre do consultor americano Trugillo (Lindon, *et al.*, 1999), que pretende dar relevo à variável localização porque: não é uma variável facilmente alterável, deve ter em conta o acesso para os consumidores e a zona de afluência, é condicionada pela concorrência envolvente e está associada a outras variáveis como o ambiente do ponto de venda.
- **Sortido:** O sortido é a gama que os distribuidores apresentam ao consumidor e pode ser caracterizada em largura (diversidade de linhas de produto) e em profundidade (variedade de modelos ou artigos de uma linha de produtos).
- **Preço:** O retalhista necessita de definir a política de preços e a atividade promocional, tendo por base uma margem objetivo.
- **Comunicação:** Para além da comunicação externa (ex.: publicidade) o *Retailing Mix* tem de garantir a comunicação no ponto de venda. (Lindon, *et al.*, 1999)

2.3.5 *Trade Marketing*

O mercado dos bens de grande consumo tem sofrido grandes alterações ao longo dos últimos anos, onde o crescimento das grandes cadeias de distribuição bem como a dinâmica concorrencial associada têm contribuído para a transferência de poder do produto para o distribuidor (Zamith Brito & Balestrin, 2012). Assim, esta situação obriga as empresas que atuam no mercado de bens de grande consumo a reorganizarem-se, procurando implantar

equipas de *trade marketing* para entender e aproximarem-se dos seus consumidores (Diniz, 2009). Desta forma as equipas de *trade marketing* desempenham um papel fundamental na gestão de relacionamento com a indústria de bens de grande consumo ("INFORMS MEETING CALENDAR", 2017). Ao longo dos anos a relação entre os fornecedores e os distribuidores têm vindo a ser estudada e foram desenvolvidas a teoria de interação e redes e a teoria de relacionamento comprador-vendedor. A primeira teoria é utilizada nas relações de cooperação e a segunda nas relações de compromisso e forças de poder. (Rocha & Luce, 2006)

Trade marketing é a ciência que visa melhorar a experiência do cliente e aumentar os resultados no ponto de venda, onde as relações entre o retalhista e o produtor revelam-se fundamentais. Neste contexto surge o *merchandising*, que tem como objetivo:

- Seduzir o cliente no ponto de venda (ex.: utilizar mobiliário mais atrativo)
- Organizar a oferta de produtos (colocação do produto na prateleira, onde ao nível dos olhos se coloca aqueles com mais margem, ao nível das mãos os com mais rotação e ao solo os de maior dimensão)
- Rentabilizar o espaço (ex.: adequar o espaço a cada família de produtos consoante a sua performance). (Lindon, *et al.*, 1999)

Outra variável com bastante importância no *trade marketing* são as promoções de vendas. Segundo Acosta Marketing Group (2012) a maior parte do budget de marketing é alocado a promoções no ponto de venda. Ora, a correta definição e alocação do budget tem impacto real no negócio como veremos à frente. As promoções do ponto de venda podem ser através de amostras, brindes, baixas de preço, concursos, *bundles*, entre outros.

Os retalhistas cuja estratégia de preço é *low price everyday* alocam a maior parte do *promotion trade budget* ao preço regular dos produtos de forma a conseguir preços baixos todos os dias, como é o caso da gigante Wall Market. Já as empresas cuja estratégia de preço assenta em preços regulares médios e como forma de estimular as vendas apostam em promoções regulares, alocam a maior parte do *budget* às promoções no ponto de venda, onde a maior parte destas promoções são participadas pelo produtor.

Ao conhecermos o perfil de comportamento dos vários segmentos de clientes é possível adequar a estratégia promocional a cada um deles. Uma das formas de o fazer é através de programas de fidelização como veremos de seguida.

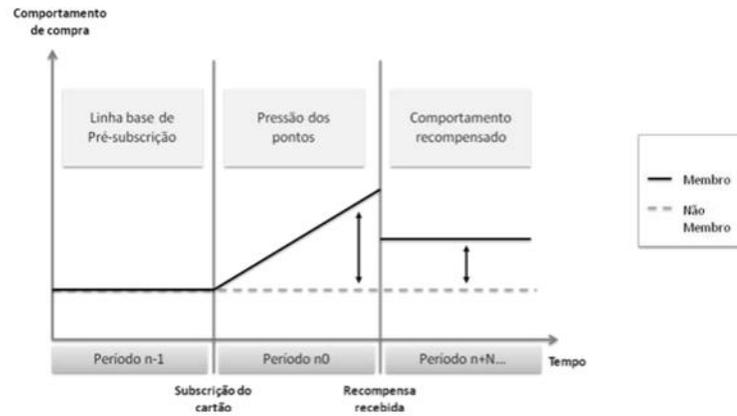
2.3.6 Programas de fidelização

Como já foi referido, os programas de fidelização surgem como ferramenta de CRM, por exemplo associando um cartão de fidelização que monitorize o comportamento do *shopper*. Ora depois de recolher as informações dos clientes e de identificar os segmentos dos aderentes do cartão de fidelização, é possível customizar estímulos de marketing para cada segmento, sejam elas promoções de preço, ofertas exclusivas ou acesso a informação privilegiada. No caso em questão, é naturalmente importante customizar estes estímulos para o cliente particular e cliente profissional. Isto porque, a revisão e melhoria das condições, vantagens e benefícios fornecidos aos clientes é fulcral. A implementação dos programas de fidelização visa ainda “ajudar na retenção de clientes, elevar os gastos dos consumidores e encorajar os consumidores a apoiar a organização” (Gonçalves, 2011)

Segundo Meyer-Waarden (2008) verificam-se diferentes comportamentos do consumidor durante as diferentes fases do seu ciclo de vida. No período $n-1$, antes dos consumidores aderirem ao cartão de fidelidade, a taxa de compra dos clientes mantém-se numa linha base, que representa o comportamento de compra dos não aderentes ao cartão. Após a adesão, o comportamento dos consumidores é alterado, passando estes a comprar com mais frequência de modo a poder atingir a recompensa oferecida, representada no período n_0 . Depois de atingirem o momento da recompensa, verifica-se que os consumidores inseridos no programa de fidelização continuam a comprar com alguma frequência, embora de uma forma mais estável, conforme representado no período $n+N$.

Este fenómeno é resultado de uma aprendizagem comportamental, o consumidor executou um determinado comportamento, recebeu uma recompensa e logo repete esse mesmo comportamento. Pois compreende que o seu comportamento de compra continuará a ser recompensado naquela loja pelo que, o cliente torna-se um cliente regular e fidelizado à loja enquanto os proveitos forem superiores aos custos inerentes a esta fidelização.

No entanto, e conforme podemos verificar pelo gráfico I, os consumidores que não possuem cartão tendem a mostrar um comportamento de compra sem variação, situado na linha de base em todos os períodos uma vez que, não existe recompensa que incentive a adotarem uma maior frequência de compra.



Fonte: Taylor e Neslin, 2005 citado por Meyer-Waarden, 2008

Gráfico 1: Comportamento de compra
 Fonte: Meyer-Waarden, 2008

A segmentação é uma das fases mais importantes do Marketing Relacional, pois é a partir dela que serão elaboradas estratégias adequadas para cada um dos segmentos (Sequini, 2013). Segundo Meyer-Waarden (2008) os programas de cartões de fidelização são “*um sistema integrado de ações de marketing com o objetivo de tornar os consumidores mais leais através do desenvolvimento de relação personalizadas com eles*”, uma vez que os cartões de fidelização permitem a recolha de informação acerca do comportamento do consumidor, servindo assim como um instrumento para a implementação do marketing mix.

2.4 Plano de animação

Objetivos: No final do caso pedagógico espera-se que os discentes sejam capazes de compreender os conceitos-chaves de *marketing* abordados: análise envolvente e imediata, análise *swot*, fatores críticos de sucesso, vantagens competitivas, análise de portfólio e *marketing mix* através da resolução prática e em grupo de um caso real de negócio. Espera-se também que compreendam a importância da fidelização de clientes e as demais variáveis utilizadas na estratégia de retenção de clientes utilizadas pelas empresas de retalho.

Meios: Para além da informação que consta no caso, os alunos devem recorrer aos conteúdos fornecidos nas unidades curriculares em que sejam abordados os temas presentes na aula.

Preparação: Para preparação do caso aconselha-se aos alunos a visitar o *web site* da empresa abordada no caso, Leroy Merlin, bem como a visitar uma das suas lojas para melhor entender o ambiente envolvente em loja.

Tempo: Aconselha-se a resolução do caso em grupo, sendo que estima-se que a resolução demorará cerca de 8h no total, 2h por cada aluno (no caso de grupos de 4 elementos).

2.5 Questões de animação a perguntar pelo docente aos alunos

Com o objetivo de fomentar o debate entre os alunos na resolução do caso o docente poderá colocar as seguintes questões:

- De que forma o marketing relacional impulsiona a criação de relações de confiança com o cliente?
- No âmbito do marketing relacional, que benefícios trazem os programas de fidelização na relação com o cliente?
- De que forma é possível aplicar a estratégia promocional sob o ponto de vista do marketing relacional?

2.6 Resolução – análise dos dados

2.6.1 Elabore uma análise estratégica Leroy Merlin no mercado das soluções para a casa

2.6.1.1 Análise do meio envolvente

2.6.1.1.1 Análise PESTAL

- Político

Atualmente a conjuntura política do país atravessa um período instável. Apesar da instabilidade, o impacto refletido no setor não é significativo. Contudo, existem algumas incertezas quanto ao futuro, não se conseguindo prever o impacto que terão na economia.

- Económico

A conjuntura económica afetou o mercado da “*Bricolage* e renovação da casa”, tendo-se registado uma diminuição de crescimento de 2011 a 2014. Esta situação trouxe uma maior agressividade ao nível das ações de promoção e preço por parte dos *players* do mercado e, ainda a entrada do Bricot Depôt, o gigante europeu que atua sobre a estratégia de preço *low cost*.

O aumento do IVA, também, trouxe dificuldades às empresas que atuam no sector e que foram obrigadas a tomar decisões ao nível do preço praticado prejudicando, assim, as suas margens ou aumentando o preço dos produtos. A conjuntura económica também aumentou a procura de imóveis usados. Muitos deles carecem de renovação e reabilitação. Assim, estimulou-se o mercado, principalmente a partir de 2014, onde já se verificou um crescimento de cerca de 2%.

- Social

A *Bricolage* e a jardinagem são hoje considerados grandes centros de interesse, ou até mesmo hobbies, para muitas pessoas em que a filosofia “*do it yourself*” cresce em casa dos portugueses. O lar como centro da vida para a maiorias das pessoas é visto como algo em que vale a pena investir tempo e dinheiro para o melhorar tornando-o mais acolhedor e mais bonito para o bem-estar do próprio e da família. Além disso, a conjuntura económica proporcionou o crescimento de encontros de amigos e familiares em casa, em detrimento do convívio em restaurantes, aumentando assim a importância de ter uma casa funcional e esteticamente bonita.

Com uma vida cada vez mais agitada, verificada principalmente nos centros urbanos e, o pouco tempo que a família tem para se reunir diariamente obriga a que a tipologia das casas se adapte a esta nova forma de viver, tornando-se por um lado mais prática e funcional para ajudar a agilizar as tarefas do quotidiano e por outro que consiga tornar únicos os momentos passados em família.

- Tecnológico

A importância do digital no desenvolvimento da relação com o cliente e na melhoria do serviço prestado nomeadamente ao nível do tempo de resposta. Dados os meios disponíveis hoje em dia para contactar quer o fornecedor quer o cliente, o correio eletrónico assume-se como uma ferramenta imprescindível. Também o *e-commerce*, através das lojas *online*, não só alarga a zona de atração das lojas, captando novos clientes como também facilita o processo de compra, fazendo com que já não precise de se deslocar à loja física para fazer as suas compras. Cliente cada vez mais informado e exigente e que antes de tomar as suas decisões de compra consulta as páginas *web* da concorrência, obrigando os concorrentes do mercado a estarem mais atentos e em melhoria contínua. Numa ótica diferente, a envolvente tecnológica também tem contribuído para melhoria da experiência de compra em loja, nomeadamente ao nível do livre serviço, quer através de caixas de pagamento de livre serviço, quer através da possibilidade de o cliente criar os seus projetos em loja através de computadores disponíveis ou até mesmo de consultar preços através de aparelhos existentes por toda a loja. Todos estes aspetos alteraram profundamente o processo de compra e aumentaram o esforço exigido aos colaboradores e a criação de novas formas para desenvolver relações fortes com o consumidor e promover a fidelização do cliente.

- Ambiental

Atualmente, as grandes empresas têm responsabilidade social e ambiental e as suas ações nesta matéria interessam ao consumidor. É da responsabilidade dos concorrentes do mercado influenciar toda a cadeia ao nível ambiental procurando promover junto dos fornecedores produtos que respeitem o ambiente e selecionar os mesmos tendo em conta princípios ambientais.

- Legal

A segurança é um aspeto fundamental neste setor uma vez que, as lojas de distribuição deste tipo de produtos são “naturalmente perigosas”, sendo necessárias equipas de manutenção e

segurança permanentes que garantam as condições de segurança tanto para o cliente como para o colaborador. As normas de segurança estão estabelecidas em lei mas não são suficientes devendo as empresas do mercado ter uma atitude proactiva e não reativa neste tema. A legislação ao nível do preço e da informação ao consumidor neste tipo de lojas exige um trabalho contínuo e árduo por parte dos concorrentes deste mercado devido à dimensão das lojas, ao elevado número de referências existentes, à constante “guerra” de preços entre *players* e toda a dinâmica inerente ao setor da distribuição.

2.6.1.2 Análise imediata

2.6.1.2.1 Análise de mercado

O contexto económico que temos vivido nos últimos anos trouxe algumas oportunidades de crescimento para este mercado, nomeadamente ao nível da reabilitação e renovação de património imobiliário impulsionado pelo aumento da compra de imóveis usados em detrimento da compra e construção de imóveis novos. Além disso, quer por razões de lazer quer de poupança, houve um crescente interesse das pessoas em aprender *Bricolage*, jardinagem e em melhorarem as suas casas aplicando a filosofia “*do it yourself*”. A crise económica também proporcionou o aparecimento de novos contextos, em que os encontros sociais em restaurantes deram lugar ao crescimento da importância de uma casa funcional e esteticamente bonita para receber amigos e familiares. Prevê-se que o mercado continue a crescer.

2.6.1.2.2 Concorrência

O principal concorrente direto da Leroy Merlin é o seu irmão, Aki.

2.6.1.2.2.1 Direta

Tendo em conta os principais concorrentes da Leroy Merlin, é possível verificar que no mercado da *Bricolage* e Renovação da casa segmentado em 4 universos - Construção, *Bricolage*, Decoração e Jardim - que o mercado é altamente concentrado uma vez que os dois principais *players* do mercado detêm cerca de 90% da quota de mercado.

2.6.1.2.2.2 Indireta

O Ikea é um concorrente bastante forte em duas secções estratégicas da Leroy Merin - Cozinhas e Sanitários. As duas empresas estão muito alinhadas em termos de preço, sendo outros os fatores determinantes na hora da escolha por parte do consumidor. Além do mais também competem noutras áreas tais como a decoração e iluminação que apesar de apresentarem um volume de vendas menor que as cozinhas e sanitários, são das secções com melhores margens da Leroy Merlin.

2.6.1.2.3 Consumidor

Para melhor entender o cliente Leroy Melin, é importante desmistificar a informação do cliente-tipo fornecido pela empresa, pois representa uma média e, na verdade, o cliente divide-se em dois segmentos distintos: *B2B*, onde se incluem os profissionais, tais como arquitetos, engenheiros civis, empresas construtoras e decoradores, e o *B2C*, onde se incluem todos os clientes particulares.

Muitas vezes o comprador não é o consumidor, principalmente quando se trata do cliente empresarial “empresa construtora” que vai comprar produtos em nome do cliente particular. Os critérios de segmentação e subcritérios usados pela Leroy Merlin para definir o seu público-alvo são:

2.6.1.2.3.1 Critérios de segmentação

- Sociodemográficos:

Faixa etária: 0-18 | 19-35 | 36-60 | 60-75 | >75

Dimensão do agregado: 1 | 2 | 3 | 4 | + 4

Habilitações: Primário, Secundário, Superior.

Zona de residência: Centros urbanos, Litoral e Interior.

- Económicos

Classe social: A, B, C1, C2 e D

Profissional: Profissionais do setor; Não profissionais

- Comportamentais

Frequência de compra: Semanal, mensal,> mensal

Assim, relativamente ao *target* da Leroy Merlin é possível definir 2 públicos-alvo, como já foi referido anteriormente, caracterizando os mesmos da seguinte forma:

Cientes profissionais

- Faixa etária dos 36 - 60
- Nível de habilitações - pelo menos o 9º ano
- Vivem principalmente em centros urbanos e cidades grandes/médias do litoral que coincide com a localização das lojas.
- Profissionais do ramo, construtores, engenheiros civis, decoradores e arquitetos.
- Classe social:
 - Engenheiros civis, Decoradores e Arquitetos: B e C1
 - Construtores: C1 e C2
- Deslocam-se às lojas Leroy Merlin em média, uma vez por semana.

Cientes particulares

- Faixa etária dos 36 - 60
- Nível de habilitações - pelo menos o 9º ano
- Vivem principalmente em centros urbanos e cidades grandes/médias do litoral que coincide com a localização das lojas
- Não profissionais do ramo; particulares
- Classe social B e C1
- Deslocam-se às lojas Leroy Merlin em média, uma vez por mês.

2.6.1.2.3.2 Influenciadores

Existem dois influenciadores muito importantes no processo de decisão de compra do consumidor:

- Engenheiro civil – Aconselhamento ao nível técnico, tanto ao consumidor particular como ao profissional, principalmente aos construtores.

- Decoradores e *Designers* de interiores – Aconselhamento ao nível estético. Muitas vezes desloca-se à loja com o consumidor particular para o ajudar na escolha do produto.

2.6.1.2.4 Análise interna

A Leroy Merlin desenvolveu uma iniciativa de qualidade sobre a totalidade da sua oferta de produtos. Esta preocupação define compromissos em termos de respeito das normas de qualidade, compromissos estes que são realizados e traduzidos nos cadernos de encargos enviados aos fornecedores.

2.6.1.2.4.1 Missão

Ajudar cada cliente a realizar a casa dos seus sonhos.

2.6.1.2.4.2 Visão

Na Leroy Merlin existe a convicção de que as pessoas constituem a principal riqueza de todas as empresas. Por esse motivo, cada funcionário está estreitamente associado à vida e ao desenvolvimento do seu sector, da sua loja e da sua empresa.

Esta convicção traduz-se numa filosofia de partilha, o verdadeiro fundamento da empresa:

- A partilha do saber: A informação e a formação dos colaboradores são privilegiadas para lhes permitir que se desenvolvam pessoal e profissionalmente.
- A partilha do poder: Traduz-se pela responsabilização, autonomia e convite à autoexpressão sobre o futuro desejado pela empresa.
- A partilha do ter: A Leroy Merlin acredita no trabalho de equipa e privilegia as vitórias coletivas. Os colaboradores estão interessados nos resultados da sua loja a curto e médio prazo.
- A partilha do querer: Uma vontade comum de compromisso recíproco.

2.6.1.2.4.3 Valores

Como todas as empresas do grupo Adeo, a Leroy Merlin constrói-se, concentrando-se em 7 valores:

- Honestidade

- Compromisso
- Transparência
- Escuta
- Proximidade
- Simplicidade
- Confiança

2.6.1.2.4.4 Marcas e Produtos

A Leroy Merlin tem a preocupação de oferecer aos seus clientes a melhor seleção de produtos e soluções, ao melhor preço. Para satisfazer as suas expectativas e ter em conta as especificidades culturais ou regulamentares do país onde está implantada, a referenciação é adaptada localmente. Dos maiores fornecedores internacionais aos mais pequenos fornecedores locais (contribuindo para o desenvolvimento da sociedade onde está inserida), a política de distribuição da Leroy Merlin envolve todo o tipo de fabricantes.

2.6.1.2.4.5 Portfólio da Marca/Produtos

Em Portugal, a Leroy Merlin conta com 40.000 referências diferentes nas suas lojas. Para além de comercializar produtos de inúmeras marcas presentes no mercado, a Leroy Merlin possui 2 tipos de marcas de distribuidor: A marca exclusiva e a de 1º preço.

No quadro seguinte podemos verificar o portfólio de marcas exclusivas de cada secção das lojas Leroy Merlin:



Fonte: Leroy Merlin

Figura 4: Portfólio das marcas exclusivas de cada secção das lojas Leroy Merlin

2.6.1.2.4.6 Qualidade e Inovação

São realizadas auditorias junto dos fornecedores principais e, sistematicamente, junto daqueles que fornecem as marcas de distribuidor da Leroy Merlin. Desde 2010 que estas auditorias integram uma dimensão ambiental.

Todos os colaboradores da Leroy Merlin são sensibilizados para as exigências de qualidade:

- Os gestores de produto no momento da elaboração das gamas através da seleção de produtos;
- As equipas de vendas através da formação para aconselhar ao cliente o produto mais adaptado às suas necessidades e transmitir informações para o aperfeiçoamento dos mesmos.

2.6.1.2.4.7 Inovação

A Leroy Merlin está empenhada numa iniciativa de inovação permanente do produto. A partir do momento em que a necessidade do cliente não encontra soluções no mercado, a marca propõe-se a fornecer uma resposta, desenvolvida com os seus parceiros. Esta resposta apresenta-se sob a forma de novos produtos e soluções conjuntas cujos componentes se completam ou possuem gamas coordenáveis.

2.6.1.2.4.8 Compromisso com o meio ambiente

Para além das parcerias constituídas com os agentes económicos ou sociais, a Leroy Merlin cria e desenvolve o seu compromisso em termos de ambiente. Inúmeros produtos propostos pela Leroy Merlin são selecionados com uma integração cada vez maior da componente ambiental. Este compromisso a favor do nome do ambiente foi realizado há vários anos e é reforçado constantemente. Este trabalho é efetuado juntamente com os fornecedores e realizado em diferentes fases: conceção; produção; embalagens e encaminhamento. A Leroy Merlin adapta-se, também, às realidades dos diferentes países onde está implementada. Em todos os casos, o desafio consiste em poder propor, nos anos vindouros, produtos cada vez mais amigos do ambiente e que sejam acessíveis a todos os clientes no que diz respeito ao preço.

2.6.2 Como síntese da análise estratégica que realizou efetue uma análise SWOT

2.6.2.1 Pontos fortes

- Especialistas, principalmente em *Bricolage*, materiais de construção e jardim;
- Consumidor reconhece e confia;
- Imagem forte;
- Grande variedade de produtos;
- Conotação muito positiva devido à presença no "Querido mudei a casa". O consumidor associa a Leroy Merlin a remodelações de sonho e qualidade;
- Muita interação com o consumidor através de vídeos, *workshops*, "o meu projeto"...;
- Preços bastante competitivos e qualidade real dos produtos;
- Serviços complementares muito completos - entregas, transporte, financiamento, instalação, garantia;
- Atendimento ao cliente próximo e personalizado;
- Confeção à medida;
- Serviço “Meu projeto”, que inclui um assessor de projeto.

2.6.2.2 Pontos fracos

- Fraca presença nos meios de comunicação *online*;
- Tempo de espera de atendimento em algumas áreas muito elevado;
- Perceção de preços altos por parte do consumidor particular em algumas áreas, mesmo existindo marcas de distribuidor exclusivas e de 1º preço no sentido de possuir preços mais competitivos;
- Cartão de fidelização pouco atrativo;
- Não existe a possibilidade dos clientes realizarem os seus projetos de cozinha/sanitários em computadores na loja - O Ikea possui este serviço;
- Ainda não estão todas as famílias de produtos presentes na loja *online*;
- Preço das confeções (sector da decoração) mais elevado que os concorrentes, nomeadamente Ikea.
-

2.6.2.3 Oportunidades

- Crescente interesse das pessoas no "*do it yourself*" em aprender *Bricolage*, jardinagem e em melhorar/renovar as suas casas;
- As marquises estão a virar outra vez varandas. Os terraços estão na moda, mesmo nas cidades - Mercado da decoração e *Bricolage* exterior em crescimento;
- Tendência social em juntar mais vezes em casa ao invés dos restaurantes. Interesse em ter um espaço bonito e funcional para receber pessoas;
- Bastantes imóveis por reabilitar, renovar e remodelar a gosto do próprio. Os preços acabam por ser mais favoráveis para quem opta por imóveis usados em vez de novos.

2.6.2.4 Ameaças

- Grande notoriedade e apreço do IKEA, por parte dos consumidores. Um forte concorrente em áreas estratégicas da Leroy Merlin;
- O AKI pretende aumentar a sua presença em Portugal;
- Entrada da Bricô Dépot, maior cadeira europeia de *Bricolage*, em 2014 com pretensões de expansão nacional. Low cost bem-sucedida em Espanha e França;
- O mercado da *Bricolage* por ter potencial de crescimento atrai mais competidores e com maior presença.

2.6.3 Defina os Fatores Críticos de Sucesso para este mercado e as vantagens competitivas da Leroy Merlin

2.6.3.1 Fatores críticos de sucesso

- Variedade de produtos
- Qualidade dos produtos
- Conhecimento do produto
- Atendimento de excelência
- Preço competitivo
- Atratividade do ponto de venda
- Acessibilidade

2.6.3.2 Vantagens competitivas da Leroy Merlin face à concorrência

- Variedade de produtos - mais de 40.000 referências
- Vendedores especializados e com grande nível de conhecimento sobre o produto
- Qualidade dos produtos

2.6.4 Elabore uma análise de portfólio da Leroy Merlin considerando os seguintes dados:

- O mercado da “*Bricolage* e Renovação da casa” cresceu 2% em 2014 face a 2013;
- As vendas da Leroy Merlin no ano de 2015 em Portugal:

| Vendas Leroy Merlin - Portugal | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| 2013 | 2014 | 2015 |
| 162 000 000 € | 180 000 000 € | 200 000 000 € |

Tabela 2: Vendas em valor Leroy Merlin Portugal

Fonte: Leroy Merlin

- As vendas do principal concorrente, AKI, em 2015 foram de 250 000 000€. Sabe-se ainda que o AKI cresceu a uma taxa inferior que o Leroy Merlin (informação interna). Suponha que a taxa de crescimento de 2014 para 2015 foi de 5%.

a. QMR

$$QMR = \frac{\text{Vendas Leroy Merlin}}{\text{Vendas principal secção concorrente}} = 0,8$$

b. Taxa de referência do mercado

O mercado da “*Bricolage* e Renovação da casa” tem uma taxa de crescimento de 2% e é a taxa de referência do mercado.

c. Taxa de crescimento da secção

- A Leroy Merlin cresceu cerca de 10% de 2014 para 2015.

$$\text{Taxa de crescimento} = \frac{(200000000\text{€} - 180000000\text{€})}{180000000\text{€}} \times 100 = 10\%$$

d. Matriz BCG

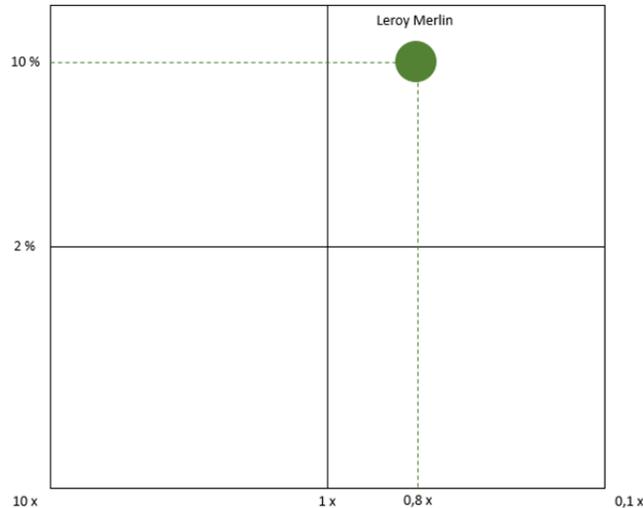


Figura 5: Matriz BCG

e. Definição da estratégia

A atividade da Leroy Merlin em Portugal comparativamente ao seu principal concorrente AKI é recente, sendo que o AKI comemora este ano 25 anos e a Leroy Merlin 12, desde abertura da sua primeira loja.

Sabe-se ainda que as quotas de mercado reais estão muito próximas uma da outra e que juntas detêm cerca de 90% do mercado pelo que, não existe uma grande diferença no volume de vendas entre as duas empresas do grupo ADEO em Portugal. Para além disso sabemos que o AKI tem cerca de 3 vezes mais lojas que a Leroy Merlin em Portugal logo, o seu volume de vendas por insígnia é muito menor que o da Leroy Merlin. Acrescenta-se ainda que, a Leroy Merlin estando muito próxima do seu principal concorrente conta abrir 5 lojas nos próximos 4 anos sendo que, uma está em construção e outras duas estão previstas para o próximo ano, para além das lojas XXL (materiais de construção) que estão a ser construídas ao lado das lojas Leroy Merlin (já existe em Albufeira, Alfragide e está a ser construída em Sintra e na Amadora) que se estima que terão um grande impacto no crescimento do negócio da Leroy

Merlin. É conhecido ainda que, a Leroy Merlin tem tido taxas de crescimento muito elevadas comparativamente ao mercado, cerca de 10% em 2013 e em 2014 e que este crescimento é superior ao do AKI.

Neste sentido, é esperado que no médio prazo, à semelhança do que acontece nos outros países onde o grupo ADEO está presente que a Leroy Merlin se torne líder de mercado.

A estratégia de aumentar o número de lojas que está a ser seguida pela empresa é fundamental para que isto aconteça pelo que, apoiamos esta decisão e, a empresa tem liquidez e sustentabilidade para o fazer.

Algumas sugestões para sustentar o crescimento e ganhar quota de mercado:

- Acelerar o projeto de loja *online* da Leroy Merlin, que tem sido demorado e muito faseado, não sendo ainda possível comprar todas as famílias de produtos online. Isto vai atrair novos clientes, principalmente em locais onde não exista uma loja próxima.
- Desenvolver um programa de fidelização e de conhecimento do comportamento do consumidor, nomeadamente na melhoria do cartão de fidelização.
- Melhoria dos processos internos ao nível da logística e do pagamento em livre-serviço.
- Implementar *show rooms* em todas as lojas (a loja de Alfragide implantou em 2017).

2.6.5 Proponha uma ação de melhoria no âmbito da fidelização do cliente.

Como ação de fidelização do cliente, no sentido de colmatar um dos pontos fracos já referidos, considerou-se a melhoria do cartão de fidelização e a sua implementação no mercado.

Apesar de já existente, o atual programa de fidelização – Cartão da Casa Projeto e Cartão da Casa Profissional – apresenta uma reduzida taxa de adesão por parte dos seus clientes.

Contudo, face ao atual ambiente competitivo, com consumidores cada vez mais informados e exigentes, é importante que o foco esteja cada vez mais voltado para o cliente, investindo no seu relacionamento e acrescentando valor aos produtos e serviços oferecidos.

Ação: Melhoria de serviço – Cartão de Fidelização

2.6.5.1 Objetivos

- Fidelização;
- Conhecer o cliente e o seu comportamento. Relação a longo prazo;

- Aumentar as vantagens e benefícios para o cliente vs organização;
- Rentabilizar as vendas;
- Reduzir os custos;
- Participar no processo de decisão do consumidor;
- Influenciar o consumidor.

O objetivo do cartão de fidelização é essencialmente baseado no Marketing Relacional, mantendo relações duradouras com os seus clientes atuais. Este objetivo é, muitas vezes, prioritário no que diz respeito à obtenção de novos clientes.

Tem-se vindo a assistir a um fortalecimento da comunicação entre a organização e o cliente, concebendo ações e mensagens comerciais cada vez mais diretas e adaptadas a cada tipo de cliente, onde através de uma recolha de informação dos consumidores obtêm-se informações sobre tendências e comportamentos. A fase de segmentação é uma das principais fases do Marketing Relacional. A segmentação identifica claramente os clientes-alvo das suas ações, diferenciando grupos similares cujas características, motivações e necessidades lhes permitam ter respostas idênticas perante a mesma ação de marketing.

Manter um cliente custa cinco vezes menos que conquistar um novo, pelo que investir na fidelização é a aposta certa. Neste contexto, os programas de fidelização são um fator crítico de sucesso para o incremento das vendas em volume e em valor, permitindo identificar os clientes leais, rentáveis e mais propensos a compras repetidas e assim recompensar os clientes certos. É importante referir que para um programa de fidelização ser bem-sucedido deve segmentar os seus clientes mediante o valor que representam para a organização valorizando-os de modo a que os consumidores voltem e ainda que, a taxa de adesão de clientes aumente, através do *word of mouth* criado pelos clientes satisfeitos.

O Leroy Merlin 4ALL nasce assim do aperfeiçoamento do cartão Casa Projeto. Futuramente, será importante também melhorar o atual cartão da Casa Profissional, através do Leroy Merlin 4BUSINESS.

Será sempre um método *win win*, pois do ponto de vista da empresa, o cartão de fidelização é a ponte de ligação entre o cliente e a organização e do ponto de vista do cliente, o cartão é uma ferramenta que gera recompensas extra.

2.6.5.2 Segmentação e Target

Critérios de segmentação

- Sociodemográficos:

Faixa etária: 0-18 | 19-35 | 36-60 | 60-75 | >75

Dimensão do agregado: 1 | 2 | 3 | 4 | + 4

Habilitações: Primário, Secundário, Superior.

Zona de residência: Centros urbanos, Litoral e Interior.

- Económicos

Classe social: A, B, C1, C2 e D

Profissional: Profissionais do setor; Não profissionais

- Comportamentais

Frequência de compra: Semanal, mensal, > mensal

Target

Embora existam dois tipos de *target*, a ação em questão vai se focar apenas nos clientes particulares. Este serviço não se encontra devidamente adaptado ao seu público e deverá ser alvo de melhoria, no sentido de se obter fidelização por parte do consumidor particular.

- Faixa etária dos 36 - 60
- Nível de habilitações - pelo menos o 9º ano
- Vivem principalmente em centros urbanos e cidades grandes/médias do litoral que coincide com a localização das lojas
- Não profissionais do ramo; particulares
- Classe social B e C1
- Deslocam-se às lojas Leroy Merlin em média, uma vez por mês

2.6.5.3 Posicionamento

Identificação: Leroy Merlin 4 ALL – O cartão de fidelização que ajuda cada cliente a realizar a casa dos seus sonhos através de ofertas exclusivas.

Diferenciação: Proximidade, Facilidade e Individualidade

Triângulo de Ouro:

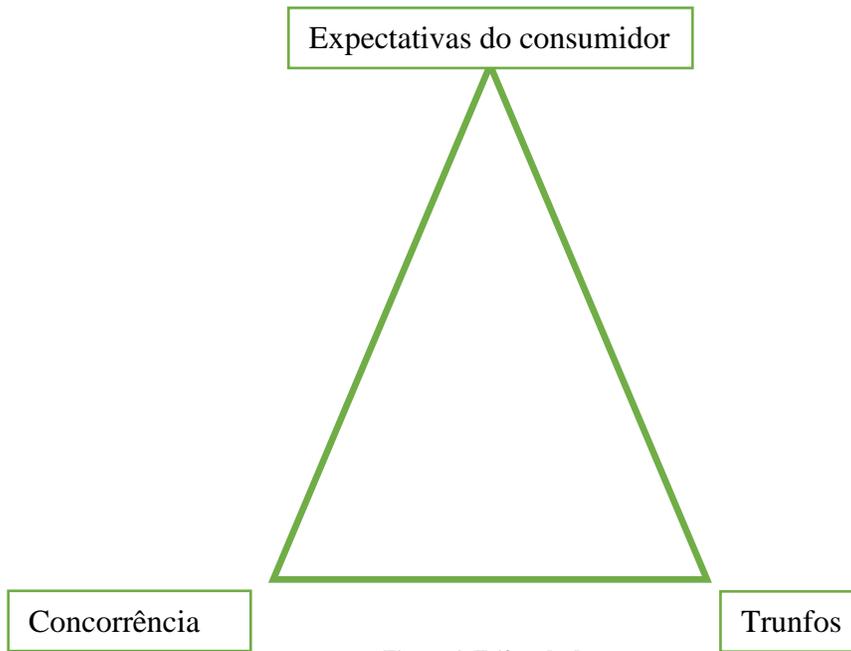


Figura 6: Triângulo de ouro

Expectativa dos consumidores:

- Benefícios associados ao cartão de fidelização
- Promoções
- Ideia de efetuar bons negócios com o cartão
- Comunicação rápida e direta

Trunfos:

- Marca de confiança
- Qualidade dos produtos
- Diversidade de produtos
- Preço competitivo

Posicionamento dos serviços concorrentes:

- O principal concorrente em cartão de fidelização é o IKEA, com o IKEA FAMILY
- Oferta de preços especiais nos produtos IKEA FAMILY
- Campanhas promocionais exclusivas para membros IKEA FAMILY

- Preços especiais nas refeições do restaurante e loja sueca
- De 2ª a 6ª feira o chá, café ou descafeinado é gratuito nos restaurantes, Bistro e Cafeteria IKEA

2.6.5.4 Marketing MIX

2.6.5.4.1 Produto: Cartão Leroy Merlin 4ALL

Conceito - O cartão Leroy Merlin 4ALL é um produto do programa de fidelização da empresa que permite ao cliente de forma rápida e fácil ter acesso às vantagens do mesmo.

Características intrínsecas:

- Vantagens Exclusivas:
 - € = 1 Ponto
 - Campanhas promocionais exclusivas para membros 4ALL
 - Preços especiais na coleção 4ALL
 - Preços especiais numa seleção de produtos da sua loja Leroy Merlin
 - Preços especiais nos serviços Leroy Merlin
 - Transporte gratuito no serviço de projeto
 - Convites, via correio eletrónico e telemóvel, para acesso a *workshops* de decoração & *Bricolage* e eventos Leroy Merlin
 - Novidades por correio eletrónico e telemóvel em primeira mão
- Condições Gerais:
 - Gratuito, pessoal e intransmissível;
 - Maiores de 18 anos e residentes em Portugal;
 - Válido em todas as lojas Leroy Merlin em Portugal;
 - Válido em outros estabelecimentos autorizados que possam colaborar com o programa Leroy Merlin 4ALL, de acordo com as ofertas em vigor;
 - Sem prazo de validade.

- Ao contrário do anterior serviço, o 4ALL, novo cartão de fidelização, não tem qualquer custo de adesão, nem validade para utilização.
- O cartão apenas apresenta validade nos descontos que acumula. O cliente poderá utilizar os descontos no prazo de um ano, a partir da última visita que faça, mesmo sem acumular ou usufruir dos descontos.
- O 4ALL é um cartão de fidelização que só acumula vantagens para o cliente. Não tendo qualquer custo associado.
- A sua adesão é simples. O cliente deverá preencher o cupão de adesão e entregar num Quiosque Leroy Merlin, local de assistência ao cliente, onde recebe no momento o seu cartão Leroy Merlin 4ALL. A partir desse momento, todos os descontos que acumular poderão ser usados e beneficiar das suas vantagens associadas. Também é possível adesão online no site da Leroy Merlin, onde posteriormente o cartão é enviado para casa do cliente.
- Para iniciar a sua utilização, basta apresentar o cartão no momento final da compra e, os descontos que ganhou são acumulados e sucessivamente gravados no cartão. Se o cliente preferir utilizar os descontos nesse processo, basta informar o colaborador Leroy Merlin, e abater o valor respetivo no total da compra.
- A Leroy Merlin garante ao cliente os descontos que lhe são devidos, por falta do cartão, bastando ao cliente informar o seu número de contribuinte.
- A necessidade de recolha dos dados pessoais advém no sentido de se identificar a conta do cliente - descontos acumulados e rebatidos - bem como para eventual envio de extratos. Os dados de compra são tratados em conjunto com os de todos os clientes e servem para a Leroy Merlin melhorar as suas promoções e vantagens a oferecer.
- A Leroy Merlin compromete-se com uma política de segurança e privacidade. Os dados pessoais (dados de cliente e compras efetuadas) são guardados com total confidencialidade. A base de dados de clientes está autorizada pela Comissão Nacional de Proteção de Dados.

- Gamas e linhas: O programa de fidelização de Leroy Merlin tem uma gama de cartões de fidelização composta por 2 linhas: O cartão Leroy Merlin 4ALL e o cartão Leroy Merlin

Marca

- Marca Produto - Leroy Merlin
- "Leroy Merlin + 4 ALL tem o objetivo de reforçar junto do cliente que a Leroy Merlin é uma marca próxima de todos os clientes e que o programa de fidelização tem vantagens para os que aderirem.
- Designação de “4” para Construção, *Bricolage*, Decoração e Jardim.
- Designação de “ALL” para os clientes particulares Leroy Merlin.

Ciclo de vida: Por estarmos perante uma reestruturação/relançamento do cartão de fidelização o mesmo encontra-se na fase de lançamento.

2.6.3.2. Preço:

Preço: Gratuito.

3.6.3.3. Distribuição

Distribuição: Estratégia intensiva uma vez que o objetivo é que o cartão chegue a todos os clientes de forma à empresa conseguir conhecer o comportamento de consumo do maior número dos seus clientes. A distribuição é direta, sem intermediários uma vez que existe disponibilidade do cartão de fidelização “Leroy Merlin 4ALL” em todas as lojas Leroy Merlin e entrega em casa no caso de adesão *online*.

2.6.5.5 Comunicação

Objetivos de comunicação:

- Dar a conhecer o cartão de fidelização “Leroy Merlin 4ALL”
- Aumentar a taxa de adesão ao programa de fidelização Leroy Merlin

Público da Comunicação:

- Cliente particular

Estratégia: Comunicação de serviço baseado na comunicação de produto (vantagens).

Tipo de comunicação: Above the line e Below the line numa visão 360°

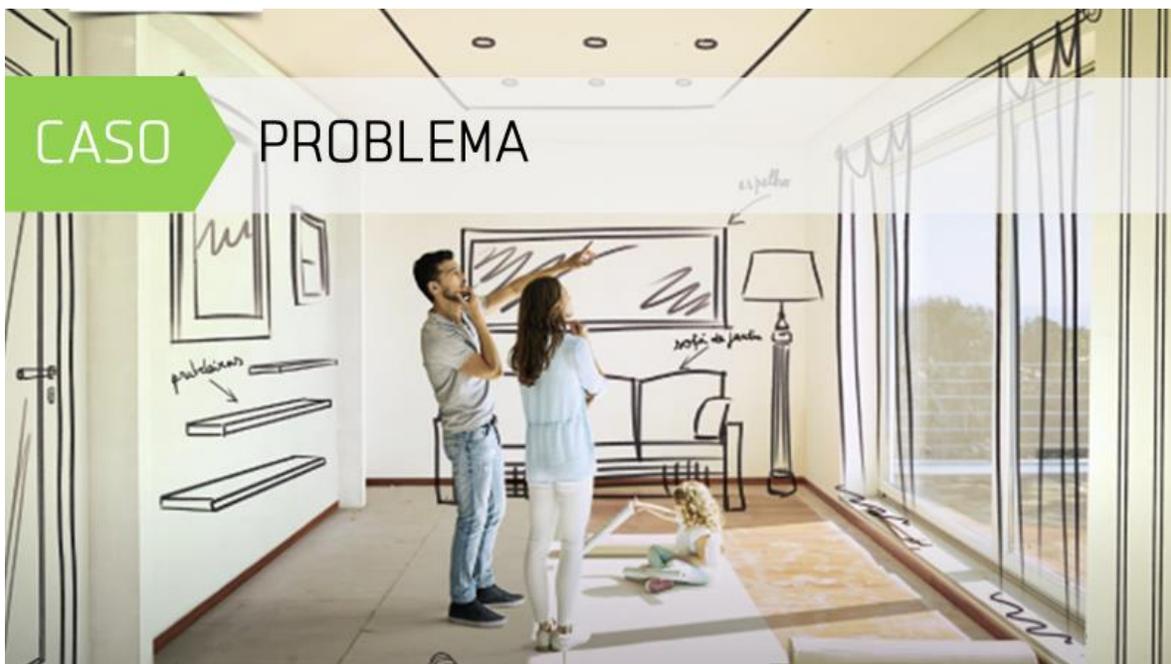
2.7 Proposta de slides de resolução

CASO

LEROY MERLIN



PROPOSTA DE SLIDES DE RESOLUÇÃO



 CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

CASO  PROBLEMA



 A Leroy Merlin atua no Mercado da bricolage e renovação da casa.



 O volume de negócio da Leroy Merlin tem crescido a uma taxa de 10% nos últimos 3 anos.

| Vendas Leroy Merlin - Portugal | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| 2013 | 2014 | 2015 |
| 162 000 000 € | 180 000 000 € | 200 000 000 € |

 CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

CASO  PROBLEMA



 O atual programa de fidelização tem uma reduzida taxa de adesão.



OBJETIVO DO CASO



Plano de melhoria do programa de fidelização

RESOLUÇÃO

Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5



CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5



Q1 - Elabore uma análise estratégica Leroy Merlin no mercado das soluções para a casa

- P** | Conjuntura política instável – alguma incerteza
- E** | Abrandamento do crescimento no sector
- S** | DIY como tendência; procura por funcionalidade e estética; Convívio em casa
- T** | Pesquisa online; e-commerce
- A** | Responsabilidade social e ambiental
- L** | Segurança

 CASO LEROY MERLIN - FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5



Q1 - Elabore uma análise estratégica Leroy Merlin no mercado das soluções para a casa

PRINCIPAIS
CONCORRENTES

-  Direto: AKI
-  Indireto: IKEA

CLIENTES

-  Particulares
-  Profissionais

 CASO LEROY MERLIN - FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5



Q1 - Elabore uma análise estratégica Leroy Merlin no mercado das soluções para a casa

Missão LEROY MERLIN

Ajudar cada cliente a realizar
a casa dos seus sonhos.



 CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5



Q1 - Elabore uma análise estratégica Leroy Merlin no mercado das soluções para a casa



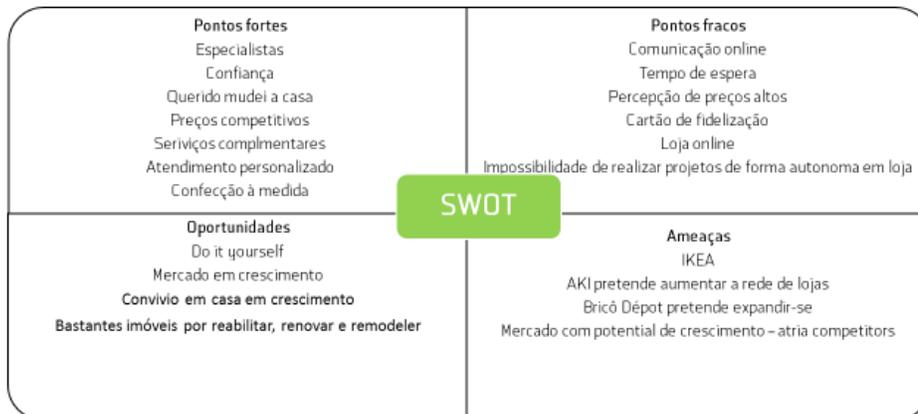
PORTFÓLIO DE MARCAS EXCLUSIVAS LEROY MERLIN

 CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5



Q2 - Como síntese da análise estratégica que realizou efetue uma análise SWOT



 CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | **Q3** | Q4 | Q5



Q3 - Defina os Fatores Críticos de Sucesso para este mercado e as vantagens competitivas da Leroy Merlin

Fatores críticos de sucesso

-  Variedade de produtos
-  Qualidade dos produtos
-  Conhecimento do produto
-  Atendimento de excelência
-  Preço competitivo
-  Atratividade do ponto de venda
-  Acessibilidade

Vantagens competitivas da Leroy Merlin face à concorrência

-  Variedade de produtos - mais de 40.000 referências
-  Vendedores especializados e com grande nível de conhecimento sobre o produto
-  Qualidade dos produtos

 CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | **Q4** | Q5



Q4 - Elabore uma análise de portfólio da Leroy Merlin considerando os seguintes dados:

Fatores críticos de sucesso

-  O mercado da "Bricolage e Renovação da casa" cresceu 2% em 2014 face a 2013

| Vendas Leroy Merlin - Portugal | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| 2013 | 2014 | 2015 |
| 162 000 000 € | 180 000 000 € | 200 000 000 € |

-  As vendas do principal concorrente, AKI, em 2015 foram de 250 000 000€. Sabe-se ainda que o AKI cresceu a uma taxa inferior que o Leroy Merlin (informação interna). Suponha que a taxa de crescimento de 2014 para 2015 foi de 5%.



CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO

Q1 | Q2 | Q3 | **Q4** | Q5



QMR

QMR=Vendas decoração vendas principal secção concorrente= 0,8

Taxa de referência do mercado

O mercado da "Bricolage e Renovação da casa" tem uma taxa de crescimento de 2% e é a taxa de referência do mercado.

Taxa de crescimento da secção

A Leroy Merlin cresceu cerca de 10% de 2014 para 2015.

Taxa de crescimento= $(200000000€ - 180000000€) / 180000000€ = 10\%$



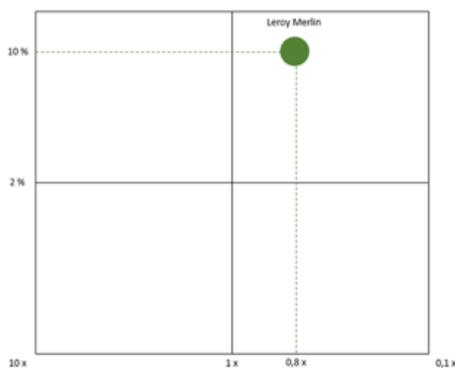
CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO

Q1 | Q2 | Q3 | **Q4** | Q5



Matriz BCG



É esperado que no médio prazo, à semelhança do que acontece nos outros países onde o grupo ADEO está presente que a Leroy Merlin se torne líder de mercado.

 CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | **Q4** | Q5



Algumas sugestões para sustentar o crescimento e ganhar quota de mercado:

-  Acelerar o projeto de loja online da Leroy Merlin. Isto vai atrair novos clientes, principalmente em locais onde não exista uma loja próxima.
-  Desenvolver um programa de fidelização e de conhecimento do comportamento do consumidor, nomeadamente na melhoria do cartão de fidelização.
-  Melhoria dos processos internos ao nível da logística e do pagamento em livre-serviço.
-  Implementar show rooms em todas as lojas

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

 CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | **Q5**



Q4 - Proponha uma ação de melhoria no âmbito da fidelização do cliente.

Ação: Melhoria de serviço – Cartão de Fidelização

Objetivos

-  Fidelização;
-  Conhecer o cliente e o seu comportamento.
-  Relação a longo prazo;
-  Aumentar as vantagens e benefícios para o cliente vs organização;
-  Rentabilizar as vendas;
-  Reduzir os custos;
-  Participar no processo de decisão do consumidor;
-  Influenciar o consumidor.

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

 CASO LEROY MERLIN - FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5



Q4 - Proponha uma ação de melhoria no âmbito da fidelização do cliente.

Cartão Leroy Merlin 4ALL → Target: clientes particulares

MARKETING MIX

Conceito - O cartão Leroy Merlin 4ALL é um produto do programa de fidelização da empresa que permite ao cliente de forma rápida e fácil ter acesso às vantagens do mesmo.

 CASO LEROY MERLIN - FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5



Q4 - Proponha uma ação de melhoria no âmbito da fidelização do cliente.

Vantagens Exclusivas:

-  € = 1 Ponto
-  Campanhas promocionais exclusivas para membros 4ALL
-  Preços especiais na coleção 4ALL
-  Preços especiais numa seleção de produtos da sua loja Leroy Merlin
-  Preços especiais nos serviços Leroy Merlin
-  Transporte gratuito no serviço de projeto
-  Convites, via correio eletrónico e telemóvel, para acesso a *workshops* de decoração & *Bricolage* e eventos Leroy Merlin
-  Novidades por correio eletrónico e telemóvel em primeira mão

 CASO LEROY MERLIN - FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5



Q4 - Proponha uma ação de melhoria no âmbito da fidelização do cliente.

Vantagens Exclusivas:

-  € = 1 Ponto
-  Campanhas promocionais exclusivas para membros 4ALL
-  Preços especiais na coleção 4ALL
-  Preços especiais numa seleção de produtos da sua loja Leroy Merlin
-  Preços especiais nos serviços Leroy Merlin
-  Transporte gratuito no serviço de projeto
-  Convites, via correio eletrónico e telemóvel, para acesso a *workshops* de decoração & *Bricolage* e eventos Leroy Merlin
-  Novidades por correio eletrónico e telemóvel em primeira mão

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

 CASO LEROY MERLIN - FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5



Q4 - Proponha uma ação de melhoria no âmbito da fidelização do cliente.

Marca

-  Marca Produto - Leroy Merlin
-  Leroy Merlin + 4 ALL tem o objetivo de reforçar junto do cliente que a Leroy Merlin é uma marca próxima de todos os clientes e que o programa de fidelização tem vantagens para os que aderirem.
-  Designação de "4" para Construção, Bricolage, Decoração e Jardim.
-  Designação de "ALL" para os clientes particulares Leroy Merlin.

Preço: Gratuito

Distriuição: Intensiva

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

 CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

RESOLUÇÃO **Q1** | Q2 | Q3 | Q4 | Q5



Q4 - Proponha uma ação de melhoria no âmbito da fidelização do cliente.

Comunicação

 Objetivos de comunicação:

Dar a conhecer o cartão de fidelização “Leroy Merlin 4ALL”

Aumentar a taxa de adesão ao programa de fidelização Leroy Merlin

 Público da Comunicação:

Cliente particular

 Estratégia: Comunicação de serviço baseado na comunicação de produto (vantagens).

 Tipo de comunicação: Above the line e Below the line numa visão 360º

OBRIGADA

CASO LEROY MERLIN – FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

2.8 Ilações a retirar do caso para a gestão

O presente caso ensinou a importância de as empresas conhecerem os clientes e os seus comportamentos para melhor praticarem o marketing redirecionado. Muitas vezes, como é o caso da Leroy Merlin, as organizações têm de responder a necessidades muito diferentes para cada um dos seus públicos e por isso a estratégia de marketing não pode ser a mesma para ambos. Daí que o *tracking* do comportamento do cliente em loja (física ou *online*) assume cada vez maior importância pois com base na informação recolhida é possível prever comportamentos futuros e delinear ações *one-to-one* adaptadas a cada cliente com base nos seus hábitos, comportamentos, preferências e necessidades. Essas ações redirecionadas quando bem-sucedidas levam ao aumento da frequência/valor de compra e ao fortalecimento da relação entre a empresa e o cliente. Quanto mais forte são os laços entre ambos mais fidelizado está o cliente, o que significa que a base para um programa de fidelização está em primeiro lugar na recolha de informação sobre o cliente, e só depois é possível criar estratégias redirecionadas.

Qualquer programa de fidelização tem de trazer benefícios acrescidos para o cliente sejam eles financeiros ou não financeiros. A recolha de informação também permite avaliar que tipo de benefícios se deve alocar a cada segmento de cliente bem como o *timing* em que se o deve fazer. Por exemplo, se na Leroy Merlin o cliente profissional deseja prazos de pagamento a 30 dias, o cliente não profissional deseja um atendimento esclarecedor ou *workshops* rápidos para poder concluir o seu projeto.

Para além disto, como foi possível verificar na revisão bibliográfica a maioria do *budget* de *trade marketing* é alocado às promoções no ponto de venda e muitas vezes o mesmo é alocado ineficazmente. Isto porque, alguns produtos não têm elasticidade a essas ações comerciais. Assim, os programas de fidelização permitem analisar o resultado das ações promocionais e melhorá-las para que o *budget*, que é limitado, seja eficazmente aplicado.

Deste modo, para que tudo isto seja possível é urgente que os gestores tenham acesso a instrumentos de informação e análise de qualidade para que a tomada de decisão seja mais assertiva e preditiva em relação ao comportamento do cliente.

2.9 Bibliografia

- Accueil. (2017). ADEO. Retrieved 13 October 2017, from <http://www.adeo.com>
- AKI - É FÁCIL FAZER. (2017). Aki.pt. Retrieved 14 October 2017, from <http://www.aki.pt>
- Allied Academies International Conference, pág 49, Customer loyalty and antecedents: a relational marketing approach, Nelson Oly Ndubisi, Monash University Malaysia
- Antunes; Rita, J. (2008). O marketing relacional como novo paradigma. REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO, 1, 36-45.
- Berry, L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77. http://dx.doi.org/10.1300/j366v01n01_05
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 271-286. [http://dx.doi.org/10.1016/s0956-5221\(97\)84644-1](http://dx.doi.org/10.1016/s0956-5221(97)84644-1)
- Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68. <http://dx.doi.org/10.2307/1251817>
- Diniz, G. (2009). Trade marketing: possíveis conflitos no relacionamento com a força de vendas (mestrado). Universidade do Grande Rio.
- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11. <http://dx.doi.org/10.2307/1251126>
- Gonçalves, S. (2011). O impacto dos cartões de fidelidade no comportamento de compra do consumidor: uma abordagem ao mercado retalhista (Mestrado). ISCTE-IUL.
- Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, 30(2), 31-44. <http://dx.doi.org/10.1108/03090569610106635>
- Gundlach, G., & Murphy, P. (1993). Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35. <http://dx.doi.org/10.2307/1252217>

- Homepage - Bricomarché. (2017). Bricomarche.pt. Retrieved 14 October 2017, from <http://www.bricomarche.pt>
- IKEA.com - International homepage. (2017). IKEA. Retrieved 14 May 2017, from <http://www.ikea.com/>
- INFORMS MEETING CALENDAR. (2017). Decision Analysis, 14(2), 137-137. <http://dx.doi.org/10.1287/deca.2017.14.2.137>
- Kingfisher plc. (2017). Kingfisher.com. Retrieved 14 October 2017, from <http://www.kingfisher.com>
- Knox, S., Maklan, S., Peppard, J., Ryales, L., & Payne, A. (2003). Customer relationship Management - Perspectives from the marketplace (1st ed., pp. 4-9). Butterworth heinemann.
- Leroy Merlin - Bricolage, Construção, Decoração e Jardim. (2017). Leroymerlin.pt. Retrieved 13 May 2017, from <http://www.leroymerlin.pt>
- LEROY MERLIN | LEROY MERLIN, près de 400 magasins de bricolage dans 12 pays. (2017). LEROY MERLIN | LEROY MERLIN, près de 400 magasins de bricolage dans 12 pays. Retrieved 13 October 2017, from <http://www.leroymerlin.com>
- Lindon D., Lendrevie J., Lévi J., Dionísio P., Rodrigues J. 1999, 14^o edição. Mercator XXI: Teoria e prática do marketing. D. Quixote.
- Marketing Insights, Nov/Dec 2015, Vol. 27 Issue 6, p22-27. 6p. How to optimize trade spending using advanced marketing analytics, By Donald E. Schmidt, Ph.D.
- Medeiros, J., & Cruz, C. (2006). COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE INFLUENCIAM NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DOS CONSUMIDORES. Teoria e Evidência Económica, 14, 169-190.
- Mendes, R. (2009). Marketing no ponto de venda: importância da diferenciação publicitária no ponto de venda, em diferentes categorias de produtos, no processo de tomada de decisão de compra dos clientes (Mestrado). ISCTE.
- Meyer - Waarden, L. (2008). The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour. European Journal of Marketing, 42(1/2), 87-114. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560810840925>

- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81. <http://dx.doi.org/10.2307/1252059>
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*, 58(3), 20. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- Oly Ndubisi, N. (2004). Understanding the salience of cultural dimensions on relationship marketing, it's underpinnings and aftermaths. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(3), 70-89. <http://dx.doi.org/10.1108/13527600410797855>
- Oly Ndubisi, N., & Kok Wah, C. (2005). Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 23(7), 542-557. <http://dx.doi.org/10.1108/02652320510629908>
- Rocha, A., & Luce, F. (2006). Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. *Revista De Administração De Empresas*, 46(3), 87-93. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902006000300007>
- Sequini, L. (2013). A importância do marketing para conquistar e fidelizar clientes. *Revista Teste*, 2, 1-7.
- Shapiro, B., & Sviokla, j. (1995). *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books.
- Wong, A., & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), 34-50. <http://dx.doi.org/10.1108/09590550210415248>
- Zamith Brito, Balestrin, P. (2012). *TRADE MARKETING IN CONVENIENCE STORES*. *Red De Revistas Científicas De América Latina Y El Caribe, España Y Portugal*.