



Customer Relationship Management

Caso Ikea¹:

A empresa sueca IKEA foi fundada em 1943 por Ingvar Kamprad. Desde então, tornou-se uma marca de retalho a nível mundial com 127.000 colaboradores em 41 países, gerando vendas anuais de mais de 23,1 mil milhões de euros. É a empresa líder mundial na venda de móveis e acessórios de decoração para a casa.

Atualmente existem três lojas IKEA em Portugal (Loures, Alfragide e Matosinhos) e meio milhão de cartões de fidelização a circular. A empresa oferece uma gama ampla de produtos para o lar, a preços baixos. Oferece soluções para mobilar e decorar para todas as divisões da casa. A principal característica da empresa é o facto de os seus produtos serem criados para serem montados pelos próprios clientes. O fundador da empresa desde sempre procurou maximizar o uso de matérias-primas e adaptar a produção de forma a satisfazer as necessidades e preferências dos clientes.

Missão: “Na IKEA, o nosso sonho é criar um dia-a-dia melhor para a maioria das pessoas. O nosso conceito de negócio apoia este sonho, oferecendo uma gama ampla de produtos para o lar, funcionais e com design, a preços tão baixos que a maioria das pessoas poderá comprá-los.”

A IKEA possui dois programas de fidelização, um virado para as empresas (IKEA *Business*) e outro para o público em geral, ou utilizando palavras da empresa, todos aqueles que vivem mais a sua casa e adoram a IKEA (IKEA *Family*). É notável que a IKEA ainda não dá muita relevância ao acompanhamento da relação com os clientes empresariais.

“Queremos dar mais às pessoas que gostam de nós” Ingvar Kamprad, fundador da IKEA.

O programa de fidelização da Ikea surgiu no ano 1984, com o Ikea *Family*, fruto da perceção, por parte do fundador da empresa, do grande número de amantes da marca e, portanto, decidiu explorar esta relação pois seria vantajosa tanto para a empresa como para o cliente.

O programa surge em Portugal em 2007, mas durante três anos a gestão do programa foi feita a nível ibérico, sendo as decisões estratégicas tomadas nos escritórios espanhóis. Hoje, o programa de fidelização é considerado uma prioridade estratégica para o grupo e, por isso, deve ser gerido em cada país, mas sempre com o acompanhamento da casa mãe.

¹ O caso foi elaborado a partir de dados reais, porém podem existir alguns dados fictícios.

A *IKEA Family* não consiste num sistema de pontos mas sim em descontos imediatos e vales para membros. O objetivo deste programa é aproximar os clientes à marca, tornando-os e fazendo-os sentir membros da família IKEA. Visa a criação de valor, o desenvolvimento de relações de longo-prazo com os clientes para garantir a lealdade destes à marca. Assim sendo, é política da empresa a retenção dos seus clientes pois a prioridade da empresa é manter os clientes atuais. A empresa não diferencia os seus membros, todos fazem parte desta família, todos usufruem das mesmas vantagens.

Para um cliente IKEA se tornar membro desta família apenas é necessário que este preencha um formulário, onde fornece os seus dados pessoais. Os dados solicitados são o nome e apelido, sexo, data de nascimento, B.I./Cartão do Cidadão, morada completa, telefone móvel e fixo, e-mail, situação familiar, data de nascimento e sexo dos filhos, tipo de habitação, se tem segunda habitação e se tem empresa/negócio próprio. Apenas o nome e apelido, sexo, data de nascimento, e-mail e morada completa são de preenchimento obrigatório. O número de telemóvel/telefone serve para contactar os clientes (cerca de 75% dos membros que vêm a uma promoção, foram previamente contactados por SMS), o e-mail para enviar aos membros todas as novidades e campanhas e fazer questionários, a morada para enviar a *NOW* (revista que tem apenas uma gama de produtos por cada edição e cujo envio é segmentado) e para identificar qual a *PMA (Primary Market Area)* de cada membro, a informação sobre o número de filhos é importante mas ainda não é trabalhada, apesar de ter muito potencial, e o tipo de habitação e segunda habitação é importante para segmentar os clientes. A questão “Tem empresa/negócio próprio” serve para cruzar com o outro programa de fidelização da empresa, *Ikea Business*.

O programa de fidelização trata-se de uma relação de troca entre o membro e a empresa pois traz benefícios para as duas partes. Do ponto de vista da empresa, estes programas de fidelização são uma vantagem, pois o cliente, aquando da inscrição para se tornar um membro da família IKEA, fornece os seus dados primários de carácter pessoal, que seguidamente vão para a base de dados da empresa e que se tornam bastante úteis para determinar o valor do cliente e definir estratégias de marketing específicas para cada segmento de clientes. Em contrapartida, os clientes recebem em troca vantagens exclusivas.

O *IKEA Family* é um programa que confere aos seus membros um leque de vantagens exclusivas. Estes benefícios são as campanhas promocionais exclusivas; todos os meses cada loja IKEA seleciona um conjunto de produtos a preços especiais para membros; durante todo o ano, mais de 100 produtos da coleção *IKEA Family* estão com preços especiais para membros; o dobro do tempo para devoluções (seis meses em vez de três); revista de decoração *Live* gratuita; Workshops de decoração gratuitos; preços especiais para membros numa seleção de produtos do Restaurante e Loja Sueca; de 2ª a 6ª feira, chá, café ou descafeinado grátis no Restaurante, Bistrô e Cafeteria; todas as novidades, campanhas, eventos e ofertas são dadas a conhecer em primeira mão aos membros *IKEA Family* e as vantagens exclusivas frutos das parcerias da empresa.

A parceria com a Dyrup providencia alguns benefícios aos membros, como ter acesso a uma tonalidade exclusiva e descontos nesta loja de tintas. Relativamente ao *MAR Shopping*, permitiu que os clientes do Centro Comercial que possuam o cartão *IKEA Family*, usufruir de

descontos que podem ir até 80% nas lojas aderentes, incluindo moda, acessórios e serviços. De acordo com a responsável pelos programas de fidelização da Ikea de Portugal, as parecerias são muito valorizadas pelos membros e, considera ainda que é um aspeto muito importante para a fidelização destes.

A IKEA, frequentemente, faz inquéritos de satisfação aos seus membros, de forma a saber qual a opinião deles relativamente aos produtos que estes compraram e para receber também sugestões de melhoria. Os membros que respondem ao inquérito recebem um e-mail de agradecimento, os resultados e notícias em primeira mão.

Alguns membros do programa Ikea *Family* demonstram frustração em relação ao programa pois o cartão de fidelização serve apenas em determinadas situações, isto é, descontos em apenas alguns artigos e não obtendo assim maiores vantagens face aos que não participam do programa. Por isso, muitos clientes nem apresentam o cartão na hora de pagar suas compras. A obrigatoriedade na apresentação do cartão também é visto como um impeditivo de utilizarem com mais frequência o programa. A falta de uma ampla comunicação sobre o programa também é apontada como falha para muitos clientes, bem como a impossibilidade de atualizar facilmente os dados no programa de fidelização.

Responda justificadamente às seguintes questões:

Tendo em vista a abordagem do CRM enquanto filosofia, estratégia e tecnologia, descreva como o IKEA se apresenta atualmente nestas diferentes dimensões. Cite exemplos. Existe uma dimensão preponderante? Na qualidade de gestor de CRM, como avalia que a empresa deva evoluir no que diz respeito a estas dimensões?