

## **Editora Abril**

O Grupo de Revistas Casa e Família

Um case de sucesso baseado na adoção de novas estratégias e práticas de vendas, com forte apoio promocional.



Case preparado pelo professor Francisco Gracioso  
Junho/2000

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM/EXAME.

## **\*Resumo**

Este estudo de caso focaliza o desempenho do Grupo Casa e Família, que inclui as revistas Casa Cláudia, Arquitetura & Construção, Bons Fluidos e Saúde (publicações do Grupo Abril).

O Grupo Casa e Família apresentou no final da década de 90 um crescimento em torno de 75% e era visto como o grupo de maior crescimento dentre todas as revistas do Grupo Abril.

O case também discute os procedimentos adotados pelo Grupo Casa e Família para manter sua posição de liderança.

PALAVRAS-CHAVE: Abril, Grupo Casa e Família, revistas.

## **\*Abstract**

This case-study focus the performance of Grupo Casa e Família, which includes the publishings Casa Cláudia, Arquitetura & Construção, Bons Fluidos e Saúde (all those magazines are published by Grupo Abril).

Grupo Casa e Família had in late 90's an average growth of 75% and it was considered the group with largest growth among the other publishings of Grupo Abril.

This case also discusses the proceedings adopted by Grupo Casa e Família to keep its leadership position.

KEYWORDS: Abril, Grupo Casa e Família, magazines

## **Estrutura do Case**

- Introdução
- Breve histórico do Grupo Abril
- Breve histórico da UO Casa e Família
- Objetivos estratégicos do Grupo Casa e Família (1996/2000)
- Estratégias de comercialização da UO
- Planejamento de vendas
- Trabalho em conjunto com a ESPM
- Atividades de apoio às vendas
- Resultados alcançados
- Diversificação e expansão (construindo o futuro)
- Conclusão
- Anexo A - ferramentas de vendas
- Anexo B - eventos

## INTRODUÇÃO

Em abril de 2000, alguns meses depois de assumir a direção executiva do Grupo Abril, o Sr. Ophir Toledo, em entrevista à Meio & Mensagem, declarou: "No futuro, todas as nossas revistas deverão ter a cara de Casa e Família". Como é natural, este elogio implícito encheu de orgulho a equipe responsável pelo Grupo Casa e Família, e o seu diretor superintendente Roberto Dimberio em particular. O Grupo Casa e Família, que inclui 4 revistas (Casa Cláudia, Arquitetura & Construção, Bons Flúidos e Saúde) vinha justamente de concluir um trabalho de reestruturação iniciado há pouco mais de três anos, com resultados considerados excelentes. Partindo de um faturamento publicitário inferior a 13 milhões de reais, em 1.996, o Grupo trabalhava, na data em que este caso foi escrito, com uma previsão de faturar mais de 23 milhões de reais, em 2000. Portanto, um crescimento acumulado de 75% em quatro anos.

Em 1999, o Grupo Casa e Família havia obtido o maior crescimento de vendas publicitárias, entre todas as revistas do Grupo Abril. Destacava-se também pela sua agressividade no lançamento de produtos derivados, como CD's, livros patrocinados e fascículos colecionáveis também patrocinados. Assim, embora seja uma das menores unidades da Editora Abril, respondendo por cerca de 5% do faturamento total da Editora, Casa e Família podia, de fato, ser apontada como exemplo para as demais revistas.

No entanto, no contexto das transformações que devem ocorrer no Grupo Abril, com a nomeação de seu novo presidente, a equipe de direção da Casa e Família estava empenhada em rever a sua performance nos últimos anos, em busca de novas oportunidades de negócios e da melhoria ainda maior dos resultados. Em suma, o Grupo Casa e Família pretende manter a sua posição de liderança.

## BREVE HISTÓRICO DO GRUPO ABRIL

Empresa familiar, atuando no setor de comunicação, fundada em 1950. Atualmente o Grupo Abril atua nos seguintes segmentos: Editora Abril, Multimídia (livros, discos, vídeos, fascículos, guias, anuários e revistas infantis), Educação (livros didáticos), Internet (UOL, Idealyze) e Entretenimento (gravadora, MTV e TVA). O Grupo emprega hoje mais de 9.000 funcionários.

O maior negócio do Grupo, a Editora Abril responde por 64% das receitas. Segunda maior empresa do setor, segundo Exame Maiores e Melhores 2000, a Editora Abril apresentou em 1999 vendas na ordem de US\$601,4 milhões e é a maior editora de revistas da América Latina.

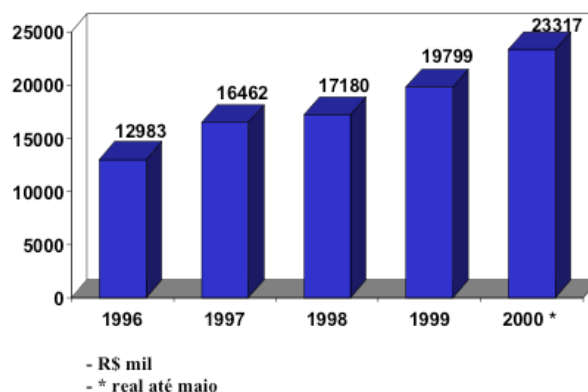
## BREVE HISTÓRICO DA UO CASA E FAMÍLIA

Em 1995, em função do amplo leque de publicações presente no seu portfólio de produtos, a Editora Abril organizou-se em Unidades Operacionais, agrupando seus títulos em função do perfil dos leitores atingidos e do mercado de atuação. A Unidade Operacional Casa contemplava, na ocasião, as revistas Casa Cláudia e Arquitetura & Construção, incorporando mais tarde as revistas A&D, Bons Fluidos e Saúde.

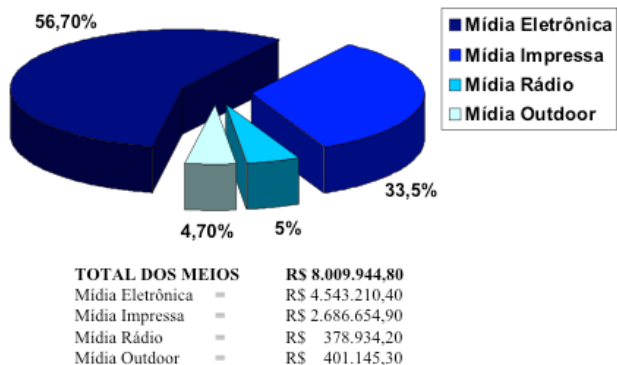
A Fig. I mostra a evolução das vendas publicitárias deste grupo de revistas, no período 1996/2000. Como já dissemos, houve um crescimento acumulado de 75% nesse período. Embora possa ser considerado excelente, deve-se levar em conta que coincidia com uma fase de crescimento rápido do mercado publicitário, após o Plano Real.

As Figs. II e III mostram o volume total da propaganda em 1999 (todas as mídias) e o detalhamento do mercado de mídia impressa, mostrando a posição relativa do Grupo Casa e Família. A Fig. IV mostra a participação das Revistas do Grupo, em seus respectivos segmentos.

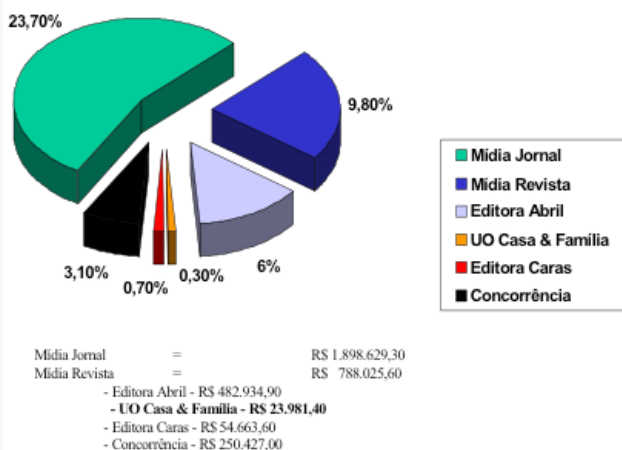
**FIGURA I**  
**FATURAMENTO UO CASA E FAMÍLIA**



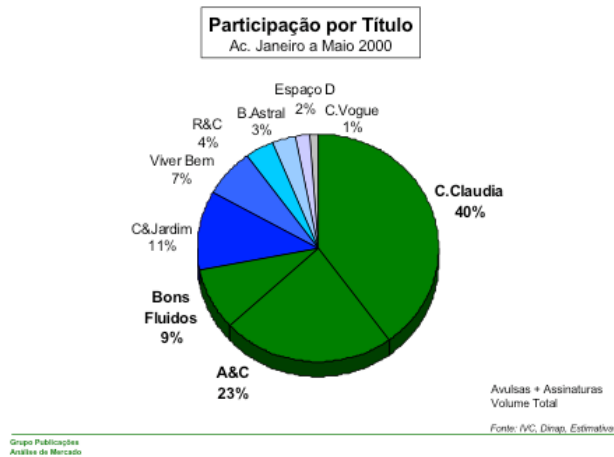
**FIGURA II  
MERCADO PUBLICITÁRIO**



**FIGURA III  
MÍDIA IMPRESSA**



**Figura IV  
Mercado Casa e Decoração**



Características do mercado de revistas:

- Mercado leitor
  - assinaturas
  - varejo
- Mercado publicitário
  - agências
  - anunciantes

Baseada num amplo trabalho de reposicionamento editorial dos dois títulos, a Unidade começou a desenvolver um trabalho focado no mercado, beneficiando-se da segmentação do negócio, utilizando como estratégias principais **a alta qualificação e envolvimento da audiência com seus produtos, relacionamento com o mercado e atividades promocionais como alavancadoras de negócios e visibilidade para os produtos.**

Em 1996 a UO Casa iniciou o investimento em edições especiais como uma possibilidade de prospecção de novos segmentos de mercado leitor e publicitário e a criação de barreiras para a atuação da concorrência. Foi recuperado um título com tradição no mercado: Decoração para Bebê. Foram lançados também um livro e um cd rom, ambos patrocinados.

Em fins de 1996 iniciou-se o trabalho de consultoria em conjunto com a ESPM. Nesta primeira etapa foi definido o negócio, sua missão e estratégias competitivas e de crescimento:

Definição do negócio: O Grupo Casa está no negócio de satisfazer as necessidades de inspiração, planejamento e realização de decoração, construção e reforma da casa, por meio da mídia impressa e eletrônica, para pessoas que valorizam o bem morar.

Missão: Nossa missão é atender às necessidades de informação, entretenimento e lazer e inspirar pessoas que valorizam o bem morar no Brasil com produtos editoriais impressos e/ou eletrônicos, de alto padrão de qualidade, e assim ser mídia eficaz de comunicação para os anunciantes.

Estratégia de crescimento: Em primeiro lugar, crescer nos mercados atuais com as publicações atuais. Em segundo lugar, desenvolver novos produtos, edições especiais e novos segmentos no mercado publicitário.

Estratégia competitiva: Crescimento por diferenciação. Busca do desenvolvimento de diferenciais competitivos por meio de conteúdo editorial, canais de distribuição e estratégias de comercialização.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO GRUPO CASA E FAMÍLIA (1996/2000)

Quando o Grupo Casa e Família iniciou o seu trabalho de renovação, em 1996, contratou a assessoria da Prof<sup>a</sup> Aylza Munhoz, diretora da pós-graduação da ESPM. Juntos, a direção e a consultora definiram os objetivos estratégicos para os anos seguintes, a saber:

### Na circulação

- crescer a circulação em bancas aproveitando ganchos editoriais como regionais, suplementos, edições de aniversário e edições especiais.
- continuar crescendo no canal assinaturas melhorando as taxas de renovação e captação de novos assinantes com ações em eventos do segmento.

### Na publicidade

- reforçar a liderança de Casa Claudia em relação à concorrência, usando os diferenciais competitivos da revista (alta circulação auditada, qualificação dos leitores, qualidade editorial) e ações específicas.
- continuar o trabalho de tornar a revista Arquitetura & Construção mais conhecida, posicionando-a como única no segmento e reforçando suas vantagens competitivas (circulação crescente auditada, qualidade editorial e qualificação dos leitores).
- posicionar a revista Arquitetura & Construção versus a concorrência de Casa Claudia, para trazer o segmento de decoração

## ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DA UO

- Retomar mercado de decoração perdido para a concorrência.
- Crescer nos grandes clientes.
- Crescer em clientes fora do segmento.
- Implantar regionalização.
- Lançar novos produtos para mudança de patamar.
- Proximidade com o cliente:
  - Mesas redondas nas quais colocamos no mercado como moderador de encontros entre todas as pontas do nosso negócio.

- Decoradores/Arquitetos (profissional)
- Indústria
- Ponto de Venda (Home Center)
- Construtoras
- Incorporadores
- Imprensa
- Regionalização
  - Consistiu em se dar mais atenção aos novos pólos de crescimento que estão surgindo no interior do país, tirando o bumbum da poltrona confortável e saindo do ar-condicionado para o mundo real.

Em 1997 o Grupo implementou de forma consistente as estratégias definidas lançando uma série de projetos diferenciados como livros, cd rom, guia e uma bateria de novas edições especiais: Fazer em Casa, Verde em Casa, Crianças em Casa e Bons Fluidos em Casa. Neste ano o Grupo incorporou também a revista A&D, vinda da Editora Azul e iniciou um trabalho de reposicionamento da mesma, focando o segmento premium do mercado.

O sucesso e correção das ações pode ser comprovado pelo crescimento do *market share* do grupo:

94 (considerando a performance dos títulos ainda independentes)	68%
95	76%
96	76%
97	80%

O salto mais visível é no total de exemplares colocados em circulação: 5.353.000 exemplares em 1997 contra 4.933.000 em 1996.

Em 1998, como continuação do trabalho desenvolvido em conjunto com a ESPM e com base nos resultados obtidos ao longo do ano anterior, foi feita uma validação e ajuste na estratégia de crescimento e na estratégia competitiva:

Estratégia de crescimento: Crescer nos mercados atuais com as publicações atuais; desenvolver novos produtos, edições especiais e novos segmentos, atendendo também o mercado publicitário e ampliar o portfólio de revistas com a incorporação de A&D.

Estratégia competitiva: Desenvolvimento de diferenciais competitivos por meio de conteúdo editorial, canais de distribuição e estratégias de comercialização.

Da bateria de edições especiais testadas em 1997, **Bons Fluidos em Casa** mostrou o mais alto potencial de crescimento na circulação e uma possibilidade promissora a médio prazo na publicidade. Em 1998 foram publicadas 3 edições da revista. Foi implementado o reposicionamento da revista A&D, com investimentos em marketing publicitário e circulação.

A principal estratégia junto ao mercado publicitário foi a realização de mesas redondas com grupos de clientes, moderadas pela Prof<sup>a</sup> Aylza Munhoz onde, com base em um cenário econômico, discutia-se os rumos dos negócios do setor.

Os frutos foram colhidos ao longo do próprio ano de 1998 gerando uma aproximação ainda maior junto ao mercado publicitário, o resgate de clientes e o reforço da imagem de liderança do título.

No campo editorial, enriquecimentos editoriais, como o **Curso de Decoração Casa Claudia em fascículos**, garantiram o crescimento da circulação da revista no canal varejo e a fidelização dos assinantes.

Como decorrência dos objetivos descritos acima, foram desenvolvidos um planejamento de vendas e um programa de treinamento e motivação dos representantes comerciais do grupo (chamados de "contatos publicitários"). Foram os seguintes objetivos e ações previstas:

### **PLANEJAMENTO DE VENDAS**

Transformar o publicitário de vendedor em consultor do cliente, em gerente de negócios.

### **TRABALHO EM CONJUNTO COM A ESPM**

Em conjunto, a direção do Grupo e a sua consultora trabalharam durante um ano com a equipe de vendas, usando cases reais ("on the job training"). Cada representante trazia os seus casos reais (vitórias e derrotas) e os discutia com os demais.

Numa segunda fase, a consultora concentrou os seus esforços em:

- Problemas de cultura.
- Relatório visitas.

- Priorização dos clientes.
- Ajuste na carteira.
- Criar empatias.
- Não se debruçar em cima das metas.
- Temos que surpreender o cliente sempre.

### **ATIVIDADES DE APOIO ÀS VENDAS**

Foi dada muita atenção ao cliente, através de pequenas gentilezas, como festinhas de surpresa no aniversário, brindes originais e ações de fidelização. Partiu-se sempre da premissa de que o cliente gosta de receber um tratamento pessoal.

Ao mesmo tempo, novas oportunidades de vendas eram sempre procuradas. Foi assim que se descobriu, nos supermercados, um novo canal de vendas que hoje responde por 30% das vendas de revistas às leitoras.

Outra iniciativa promocional de grande êxito foi a criação do kit Casa Claudia – que permite ao anunciante incluir amostras do produto em um mailing para 8.000 profissionais de arquitetura e decoração.

### **RESULTADOS ALCANÇADOS**

Os resultados de 1998 e as projeções de 1999 sinalizavam problemas no reposicionamento da revista A&D, podendo comprometer os resultados do Grupo. Em 1999 a revista A&D foi descontinuada como revista mensal, sendo publicadas 3 edições especiais.

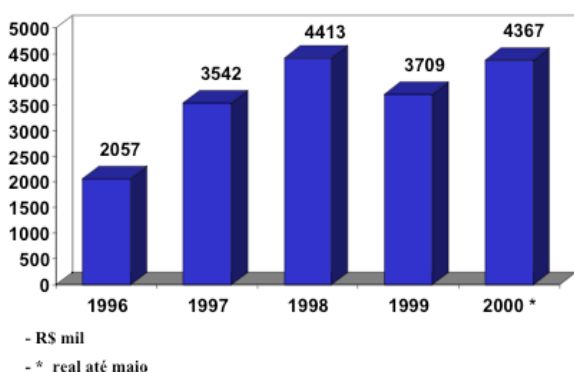
Em contrapartida, a revista **Bons Fluidos em Casa** passou a ser bimestral e teve 5 edições ao longo do ano, preparando a mensalização da revista para 2000. Nesse ano foi iniciado em conjunto com Abril Marcas o trabalho de extensão de marca da revista com o projeto da **loja Bons Fluidos( real e virtual)** e do piloto de um programa de **TV Bons Fluidos** em conjunto com a UO Multimídia.

Em 2000, após uma reestruturação interna das Unidades Operacionais, o Grupo absorveu a revista **Saúde**, passando a ser denominado **Unidade Operacional Casa e Família**.

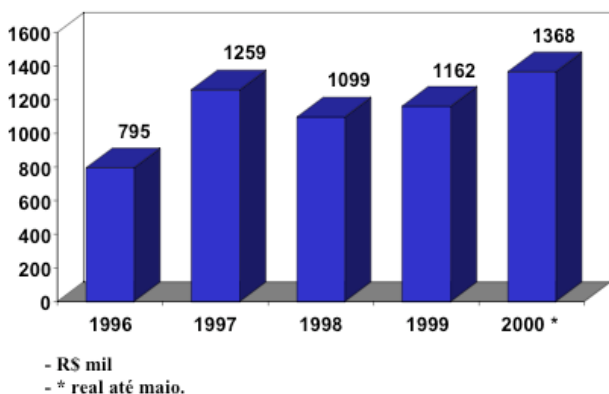
Como já vimos, o faturamento publicitário do Grupo Casa e Família cresceu 75% entre 1996 e 2000.

Agora, mostramos (vide Figs. V e VI) o crescimento das vendas feitas junto às grandes agências de propaganda (São Paulo) e filial do Rio de Janeiro. Em ambos os casos, o crescimento foi bem superior a 100%, o que mostra que o resultado total do Grupo reflete uma estratégia de **concentração** nos grandes clientes e da **regionalização**, pois além do Rio de Janeiro, as vendas cresceram também em outros escritórios regionais.

**FIGURA V  
FATURAMENTO SÃO PAULO/  
GRANDES AGÊNCIAS**



**FIGURA VI  
FATURAMENTO RIO**



### **DIVERSIFICAÇÃO E EXPANSÃO (CONSTRUINDO O FUTURO)**

Há cinco anos, quando Roberto Dimberio e Elda Muller (Diretora Editorial) e equipe iniciaram o seu trabalho, as revistas do Grupo Casa e Família na época (Casa Cláudia e Arquitetura & Construção) eram revistas quase "técnicas", com fotos e descrições de casas e ambientes. Hoje, as revistas estão posicionadas em um segmento do mercado que poderíamos chamar de "estilo de vida". Apela para pessoas preocupadas com a casa, a família, a saúde e o ambiente em que vivem. As revistas que disputam este segmento têm uma circulação total de cerca de 400.000

exemplares/mês. Destes, o Grupo Casa e Família tem cerca de 80%, ou cerca de 300.000 exemplares. Seu concorrente mais próximo é a revista Casa & Jardim, da Editora Globo, com apenas 40.000 exemplares. O Grupo Casa e Família tem uma participação dominante (cerca de 70 a 80%) também no faturamento publicitário de seu segmento.

Mas o sucesso alcançado até aqui cria também a responsabilidade de continuar crescendo. A direção do Grupo Casa e Família busca este crescimento futuro em duas vertentes: (1) penetrar em novos segmentos, ou áreas de interesse da leitora, como higiene, pet care e alimentos; e (2) extensão da marca, através da criação de E-commerce, lojas em shoppings, lançamentos de cd roms, programa na TV (em estudo) etc. De um modo geral, a ênfase está no relacionamento com o cliente e na criação de um clima de constante novidade, como se pode ver pelos anexos A e B (Anexo A: Ferramentas de Vendas; e Anexo B: Eventos) e, como exemplo, a Edição de aniversário Casa Claudia.

Mas a própria direção do Grupo Casa e Família tem algumas dúvidas quanto ao futuro. Para continuar crescendo, bastará manter o foco no trabalho de vendas, como até agora? Se a resposta for positiva, o que fazer nessa área? Repetir-se ou inovar? E se a resposta for negativa, o que faltaria fazer, em termos estratégicos e de longo prazo?

É preciso lembrar que existe uma concorrência feroz, não apenas de outros veículos (como a TV), como também de outras revistas, inclusive as da própria Abril.

Em 2001, e agora José?

Estamos retomando o nosso trabalho de discussão estratégica do Grupo em conjunto com a ESPM, buscando a definição dos rumos de nosso negócio para os próximos anos e preparando as bases para o planejamento estratégico de 2001.

### **CONCLUSÃO**

Como se vê, com a colaboração da Profª Aylza Munhoz, da ESPM, o Grupo Casa e Família implementou uma estratégia de crescimento das vendas baseada em 4 pontos principais:



1. Estreitamento das relações com os compradores de espaço nas agências de propaganda e nos grandes anunciantes diretos.
2. Introdução de mudanças nas revistas para adequá-las cada vez melhor às expectativas dos leitores.
3. Concentração de esforços nas grandes agências e principais anunciantes.
4. Política de regionalização das revistas, passando a trabalhar os clientes e agências dos novos pólos de desenvolvimento no interior.

Isto nos coloca diante da seguinte questão: Há ainda espaço para crescer substancialmente?

E de onde viria esse crescimento – dos anunciantes atuais (que destinariam ao Grupo UO uma parcela maior de suas verbas) ou de novos anunciantes? Finalmente, quais seriam as estratégias a seguir em cada caso?

A partir daí, foi lançado um amplo trabalho junto aos Representantes (vendedores) e, através destes, junto aos próprios clientes. Como tema de estudo, além das indagações contidas no item anterior, sugere-se a análise das várias ações realizadas. Quais delas foram as mais importantes para os resultados obtidos? E que outras ações poderiam ter sido tentadas?

Acima de tudo, analise-se o papel decisivo assumido pela força de vendas, neste contexto. Transformados em verdadeiros gerentes de contas, os representantes administravam o relacionamento com seus clientes. Que implicações podemos tirar disto?

## **ANEXO A**

### **FERRAMENTAS DE VENDAS**

#### **TELEMARKETING**

Agilizar e rentabilizar o tempo da equipe, prospectando e agendando visitas em novos clientes.

#### **Problemas e dificuldades**

- Empresa terceirizada = investimento maior.
- Pioneirismo na ação gera adaptações constantes.
- Resultados a médio prazo.

#### **Ação Feicon'2000**

- Mailing total trabalhado 158 empresas.
- Contatos efetivos – 145

- Agendamentos – 36
- Solicitou informação via fax - 19

### **E-MARKETING**

- Peça publicitária virtual, enviada por e-mail para os clientes.
- Auxilia no trabalho do Telemarketing.
- Acreditamos que teremos êxito porque abordaremos o mercado de uma outra forma, ou seja, sairemos das mesas e entraremos direto no computador.
- Ainda não temos histórico, portanto, não detectamos problemas e dificuldades.
- 

TEMOS QUE NOS TORNAR DIGITAL DENTRO DO NOSSO NEGÓCIO  
(Virose nos computadores)

## **ANEXO B**

### **EVENTOS**

#### **Importância de feiras, coquetéis, show houses.**

- Casa Cor (patrocinadores).
- Feira de Bolonha.
- Festival de Cannes.
- Feira EUA Cerâmica.

\* Você tem a oportunidade de contatos impossíveis no Brasil, que depois você aproveita aqui.

\* Dica: Ao invés de ficar atrás do garçom, perca seu tempo procurando o cliente, com a boca cheia é difícil falar e além de tudo você não engorda. Vale até fumar charuto.

As revistas do  
Grupo Casa e Família

