

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO**

**UMA ESTRATÉGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO  
DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE - CRM - EM  
SUPERMERCADOS**

**Dissertação apresentada ao Departamento de Ciência da  
Computação da Universidade Federal de Santa Catarina-  
UFSC, como requisito parcial para a obtenção de título de  
Mestre em Ciência da Computação.**

**Sônia Ferreira Ferraz**

**Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Specialski**

*Florianópolis*  
*Santa Catarina*

**2002**

**Sônia Ferreira Ferraz**

**Ficha de Aprovação**

**UMA ESTRATÉGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO  
DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE - CRM - EM  
SUPERMERCADOS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção de título de **Mestre em Ciência da  
Computação, da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.**

Florianópolis, 29 de Agosto de 2002.

---

Prof. Doutor Fernando A. O. Gauthier  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Doutora: Elizabeth Specialski - Orientadora

---

Prof. Doutor: João Bosco da Mota Alves

---

Prof. Doutor: Sérgio Roberto Porto de Almeida

### *Dedicatória*

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, a **Deus**, a quem sirvo, a meus Pais, que já se encontram na Eternidade, à minha Família, a todos os meus Professores, desde a fase de minha Alfabetização ao Mestrado, a todos os meus Alunos, desde 1983 até os dias atuais, aos Amigos a quem presto meus agradecimentos especiais e aos outros, que por circunstâncias, permanecem no anonimato, mas que tenho a certeza de que sabem o que representam e sempre representarão em minha vida, por serem participantes do meu crescimento e aperfeiçoamento pessoal e que, de modo singular, ensinaram-me sobre sua vivência, e a ver que hoje é sempre tempo de “aprender a viver de novo...”.

## ***HOMENAGEM ESPECIAL***

### ***A Dalila e Otávio, meus pais:***

Sua ausência física dói - vai doer para sempre. Mas serão também para sempre a alegria e o orgulho de ter sido fruto e alvo do amor de vocês. Muito do que me ensinaram e do que aprendemos juntos está presente neste trabalho e no processo árduo de aprendizado e construção desta história. Vocês são o melhor exemplo de uma vida de coragem, ousadia, dignidade, honradez, amor ao próximo e simplicidade; de amor à verdade e fé em **DEUS** que os tornou sábios, formados na escola da vida. Com sua sabedoria ensinaram-me a crer que *“posso todas as coisas naquele - Cristo - que me fortalece”*.

Esta vitória não é só minha. É de vocês também e dos irmãos que vocês me deram e que, com o amor recebido de vocês, apoiaram-me até aqui.

Com eterna gratidão e o meu amor.

Sônia Ferreira Ferraz, transcrito da Tese de Doutorado de minha irmã, com sua autorização, e de quem muito me orgulho, Aidê Ferreira Ferraz, por não me sentir, neste momento de emoção, capaz de expressar tão bem o que significaram e significam para nós.

## AGRADECIMENTOS

A Profa. Dra. Elizabeth Specialski, por sua orientação competente, constante disponibilidade e confiança em mim depositada, além da solidariedade no partilhar de momentos significativos da minha vida.

Aos Sócios e Diretores da Sociedade Lageana de Educação, Mantenedora das Faculdades Integradas FACVEST, Doutor e Professor Giovani Broering e Professora Soraya Erpen Broering, por terem convidado-me a lecionar em sua Faculdade em 1999 e 2000, e oferecido-me, assim, a oportunidade de cursar este Mestrado e, de modo muito especial, pelo investimento que fizeram em mim neste processo.

A Profa. Maria Raimunda Soares Sturzeneker (Dona Dázinha), minha querida Professora de Didática no Curso Normal, em Conselheiro Pena, em 1970, por sempre ter acreditado no meu potencial didático e, desde os primeiros dias, ter me estimulado à carreira de “Mestre”, e pelos ensinamentos práticos de vida, do significado de solidariedade e humanidade, que a tornaram parte da minha história de vida.

Aos funcionários, alunos, professores e orientadores pedagógicos do UNICENTRO NEWTON PAIVA, onde aprendi os primeiros conceitos da Ciência da Administração e exerci meus primeiros anos de Professora deste Curso. Destaco, dentre eles, meu Ex-Chefe de Departamento e Amigo, Adm. e Prof. Fortunato Ribeiro, que presidiu a Banca Examinadora, quando do meu ingresso na IES, Adm. e Prof. Tomásio Truóchio, Adm. e Prof. Osvaldo Bianchi, Adm. e Prof. Jadson Gomes, aos *Sócios Diretores, Reitor e Professor Newton Paiva Ferreira Filho, Pró-Reitor e Professor Paulo Newton de Paiva Ferreira, Professora e Deputada Maria Elvira Sales Ferreira*, que sempre que precisei acreditaram e investiram em minha carreira de Líder da Profissão dos Administradores e, em um último estágio, investiram na conclusão deste.

A IES, Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo, onde lecionei e ainda estou vinculada, representada aqui pela Professora...e pelo Adm. e Prof. Carlos Portela, por terem acolhido-me com tanto carinho, em circunstancia tão difícil de minha vida, à Associação Educativa Evangélica de Anápolis – AEE, especialmente na pessoa de seu Ex-Presidente e atual Vice-Presidente, Dr. Gilbert Wesley Archibald e de sua Família, que não só acreditaram e investiram em mim, mas principalmente sustentaram-me juntamente com o casal: Airton e Dra. Therezinha Borges, com amor, carinho, solidariedade e oração. Ao Instituto do Vale do Cricaré – São Mateus, na pessoa de seu Sócio e Diretor Financeiro, Dr. Rui de Almeida Franklin, pelo estímulo, carinho e amizade.

A FABRAI – Faculdade Brasileira de Ciências Exatas, Humanas e Sociais que, representada pelos seus Sócios e Diretores, Professora e Vice-Presidente, Maria Jorge Abrão Costa, Professor e Diretor Geral, Marcílio Vaz de Melo, e Professor e Diretor Acadêmico, Prof. Ely Domingues Gomes, e funcionários, alguns destes , amigos de longas jornadas, pela confiança em mim depositada, amizade e apoio.

A todos os Amigos e Colegas (funcionários, conselheiros federais e regionais, diretores, vice-presidentes e presidentes) do CRA/MG (nos anos de 1984 a 1992, destacando aqui o Adm. João Garcia de Campos, ex-presidente, amigo, irmão, que jamais esquecerei e que está hoje na Eternidade, Adm. Antônio Passos Filho, meu Ex-Professor e Conselheiro Político na Liderança da Profissão, Adm. Gilmar Camargo de Almeida, Colega de Pós -Graduação, meu Vice-Presidente em 1986, Ex-Presidente do CFA, amigo e companheiro, irmão de idealismo quanto à nossa profissão, desde os tempos da Pós-graduação em 1982 até os dias de hoje, Adm. José Joaquim Soares, meu Ex-Professor e Diretor Financeiro do CRA/MG em 1986, Adm. Afonso Victor Vianna de Andrade, Ex-Presidente, e Adm. Adelaide Alice Bouchardet, Ex-Conselheira, Amiga, e Irmã até os dias de hoje, do CRASP (de 1986 aos dias de hoje), do CRASC (de 1999 aos dias de hoje), do CRA GO/Tocantins (de 1999 aos dias de hoje), do CRA/RO (de 1999 a 2001), do CRA/ES (de (1999 aos dias de hoje), do CRA/RN (de 1999 aos dias de hoje), do CRA/RS (de 1999 aos dias de hoje), do CRA/MA (de 1999 a 2001) e do CFA - Conselho Federal de Administração (de 1999 aos dias de hoje), dos CRA's do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, do CFA em 1986 (quando presidi o CRA/MG), e aos Administradores do Brasil e principal-mente do meu Estado, pelo apoio, estímulo e amizade .

Ao Adm. Mário Pinto de Oliveira, Conselheiro Federal Suplente de Minas Gerais, meu “compadre”, amigo, irmão de fé...companheiro de longas jornadas, que sempre me emprestou, seu nome e prestígio pessoal, acreditando e compartilhando, do meu idealismo, em relação ao que desejamos para nossa Profissão.

Ao Adm. e Conselheiro Federal da Paraíba, Francisco Robson de Oliveira, amigo, irmão, camarada, companheiro de todas as horas e “Meu Anjo da Guarda”, por sempre me estimular, ouvir e estar pronto a oferecer-me palavras sábias de apoio, de amizade, de estímulo e de encorajamento e principalmente, seu ombro amigo e solidário para acalantar-me.

Ao Adm. João Lucas da Silva, amigo recente, mas cuja presença se tornou em tão pouco tempo, marcante e especial em minha vida, por ouvir-me, acalantar-me, estimular-me e oferecer-me sempre seu ombro amigo e solidário, quando este, se faz necessário.

Ao Adm. e Prof. Aléxis Cavichini, pela amizade, carinho, apoio e credibilidade.

A “Dona Rosa”, que trabalha em minha casa me ajudando na limpeza e conservação da mesma, mas que não só desempenha este papel, bem como não exauri nunca sua paciência, carinho, amor por mim, além de ser um dos meus sustentáculos em oração.

Ao Sr. Severino e família, amigos e irmãos que sutentam-me com carinho, amizade e principalmente, sendo meus “interventores”, em oração.

A todos os meus amigos, que mesmo não mencionados, para não correr o risco de deixar de mencionar algum, mas que mesmo no anonimato, nestes agradecimentos, sabem quem são e o que representam, e principalmente continuam guardados no coração, do lado esquerdo do peito, pela amizade sincera e apoio nas horas difíceis desta jornada.

A todos os meus sobrinhos, e nesta fase de conclusão final em especial Alex, Dalila, Marco Antônio, Núbia e João Marcos, por terem tido uma participação especial na minha vida, e por suas inesquecíveis e felizes intervenções, contagiando-me com apoio e estímulo, em momentos cruciais deste trabalho.

À Professora Valéria Teixeira, minha querida Professora de Inglês, que num período de tempo tão curto, tornou-se antes de tudo minha amiga, e com seu conhecimento e domínio das línguas: Inglês e Português, não mediu esforços para transmiti-los, transferindo-me o domínio necessário em Inglês para a realização do Teste de Proficiência e fazendo a revisão desta, ofertando-me sempre palavras de solidariedade,

estímulo e amizade.

AOS MEUS IRMÃOS: Odílio, Jairo, Oraide, Ayde, Ivoni, Zely, Jaeder, Rubens, Aidê e Mirian, por vivenciarem comigo todo o processo de aprendizagem, por estarem incondicionalmente ao meu lado, em todas as dimensões da minha vida, e por compreenderem minhas muitas “ausências”.

E em especial destaque entre estes, e sei que os demais compreenderão, Zely, que como a irmã mais velha dentre as solteiras, colocou-se sempre no lugar de “mãezona”, simplesmente digo: valeu e obrigada por tudo o que representa e continuará a representar para nós, suas irmãs/filhas mais novas.

Ao amor, que neste momento tão especial de minha vida, Deus em sua infinita sabedoria e bondade, colocou-o em minha vida, para que pudesse apoiar-me, estimular-me e por que não, até às vezes a ser o “pulso forte”, que necessitava, para conclusão desta etapa, e de outros projetos em andamento em minha vida.

*A DEUS, QUE COLOCOU TODAS ESTAS PESSOAS NA MINHA VIDA E TORNOU TUDO ISTO POSSÍVEL.*

**Sônia Ferreira Ferraz**



### ***DE MINHA PARTE...***

*Sou muito grata a todos que colaboraram com orientações, críticas e sugestões gerais e específicas. Aquelas que consegui apreender e aplicar decididamente melhoraram este trabalho; quanto às demais, presumo que me impõem uma tarefa maior e mais demorada de modificar a mim mesma.*

*São exclusivamente minhas todas as possíveis limitações e deficiências contidas neste estudo. A complexidade do que vivenciei certamente não pode ser “descrita” ou “escrita” em sua completude. Tem que ser vivida...*

*Algumas vezes as palavras empalidecem a grandeza do vivido. Talvez, com a minha vida e meus atos, a partir desta aprendizagem ainda inacabada, eu possa dizer muito mais e traduzir melhor o riquíssimo significado desta experiência. TALVEZ...*

**Sônia Ferreira Ferraz**



## SUMÁRIO

<u>Lista de Figuras</u> .....	12
<u>Resumo</u> .....	13
<u>Abstract</u> .....	14
<u>1. INTRODUÇÃO</u> .....	15
<u>1.1 Considerações Iniciais</u> .....	15
<u>1.2 Tema</u> .....	23
<u>1.3 Problema</u> .....	24
<u>1.4 Hipótese</u> .....	25
<u>1.5 Objetivos</u> .....	26
<u>1.6 Metodologia</u> .....	26
<u>1.6.1 Classificação da Pesquisa</u> .....	26
<u>1.6.2. Procedimentos e Técnicas utilizadas</u> .....	27
<u>1.7 Estrutura do trabalho</u> .....	28
<u>2. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING</u> .....	30
<u>3. O “GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE” (CRM)</u> .....	35
<u>3.1 Conceito</u> .....	37
<u>3.2 Estratégias de CRM</u> .....	39
<u>3.3 Tipos de CRM</u> .....	42
<u>3.3 Tecnologias de Suporte</u> .....	44
<u>4. SUPERMERCADO - ESPECIFICIDADES</u> .....	53
<u>4.1 Desenvolvimento no Brasil</u> .....	53
<u>4.2 Caracterização</u> .....	54
<u>4.3 A situação dos supermercados no Brasil</u> .....	56
<u>5. ESTRATÉGIA PROPOSTA</u> .....	63
<u>5.1 Considerações sobre Estratégias para CRM</u> .....	63
<u>5.2 A estratégia para a implantação do CRM em supermercados</u> .....	72
<u>6 LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS, E CONCLUSÕES</u> .....	103
<u>6.1 Limitações deste trabalho</u> .....	103
<u>6.2. Recomendações para futuros estudos</u> .....	105
<u>6.3 Conclusões</u> .....	106
<u>BIBLIOGRAFIA</u> .....	108

## Lista de Figuras

<a href="#"><u>Figura 1 :Diagrama da Estratégia de CRM</u></a> .....	40
<a href="#"><u>Figura 2: Parâmetros de um Sistema</u></a> .....	47
<a href="#"><u>Figura 3: Ferramenta de 5W-2H</u></a> .....	77

## **Resumo**

# UMA ESTRATÉGIA PARA A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE ("CRM") EM SUPERMERCADOS

Este trabalho propõe uma estratégia geral a implantação de um modelo de *Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente "CRM"* para o setor de supermercados, visando contribuir para um melhor relacionamento voltado para o cliente, de forma a se obter uma maior fidelização deste. Partindo-se de uma contextualização do mercado atual, dos aspectos estratégicos de um relacionamento empresa e cliente, e com base em uma contextualização do setor de supermercados no Brasil, constatou-se necessidades de mudanças na atual forma de administração dos supermercados, para uma relação voltada essencialmente para o cliente. O objetivo principal desta pesquisa, ao relacionar uma estratégia de CRM para supermercados, foi contribuir para uma maior compreensão e aprimoramento da prática administrativa, em que o cliente é o principal foco de atenção.

**Palavras chaves:** supermercado, relacionamento, estratégia, CRM.

## **Abstract**

### **A STRATEGY FOR THE IMPLANTATION OF THE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) IN SUPERMARKETS.**

This paper purposes a general strategy for the implantation of a *Customer Relationship Management* model for the supermarket sector, aiming to contribute for a better relationship turned to the customer, in order to get a greater loyalty from him. Starting with an explanation regarding the current market and the strategic aspects involved in the company-customer relationship, and based on a characterization of the supermarket sector in Brazil, it was concluded there is a need to change the current way of managing the supermarkets, so as to attain a relationship which is essentially turned to the customer. The main purpose of this research, when looking for a CRM strategy for supermarkets, was to contribute for a better understanding and an improvement of the management practice, in which the customer if the center of everything.

**Key words** : relationship, CRM, customer, supermarket, and strategy

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Considerações Iniciais

A busca de modelos e instrumentos que melhorem o desempenho, a competitividade e a lucratividade das organizações formais fundamenta a preocupação constante dos estudiosos e autores da ciência da administração, desde os seus primeiros passos, com os clássicos Taylor e Fayol. Para Etzioni (1984, p.11), “*o que se pretende é que as organizações sejam unidades mais eficientes e produtivas*”.

A sociedade contemporânea, como já fora intitulada por Presthus (apud Etzioni, 1984) é caracterizada por ser uma sociedade de organizações, de maneira que, no mundo atual, o homem depende em grande escala das organizações formais onde, inclusive, passa grande parte do tempo de sua vida.

O estudo das organizações desenvolveu-se a partir da incorporação de conceitos advindos da interdisciplinaridade, da integração entre ciências como a sociologia, a antropologia, a psicologia social e a ciência política.

Contudo, a evolução das organizações não se estagnou. Muito pelo contrário, nos dias atuais os desafios organizacionais são ainda maiores, a concorrência assola a todas, onde cada vez mais os comentários, discussões e preocupações organizacionais versam sobre os seguintes temas: “Empresas buscam padrão Internacional”; “Motivação e Segurança elevam Produtividade” ; “Qualidade e Competitividade são os Desafios”; “Práticas para aumentar os lucros estão desatualizadas”; John Shank (Consultor norte americano e estrategista em Custos, “Pensar o impensável: o futuro deve ser reinventado”; Charles Handy (professor em Londres e autor de vários livros), “Qual a melhor estratégia para avaliar o retorno do Investimento?”; “Aonde fazer novos investimentos?”; “O que é preciso fazer para vender mais”. Somam-se a estes, expressões tais como: globalização,

desigualdades, rivalidades, crescimento e segmentação de um mercado cada vez mais exigente e diversificado. Esta última, que tem se constituído em um grande desafio para a gestão das organizações e provocado um repensar nos modelos de gestão, desdobra-se em: *segmentação organizacional* (organizações virtuais, comunitárias, cooperativas, não organizacionais (ONG's), associativas e etc...); *segmentação por cliente* (perfil, poder aquisitivo, nível de instrução, faixa etária, raça, etc...); *segmentação por produtos e serviços, e segmentação geográfica*.

Acrescem-se a estas todas as expressões utilizadas pelo mercado para retratar-se as preocupações quanto ao atendimento a clientes, tais como: “É preciso encantar o cliente!”; “Precisamos fazer nosso cliente feliz!”; “Excelência no atendimento ao cliente!”; “Como conquistar novos Clientes”; “Como manter os Clientes atuais?”; “O cliente é o rei!”, dentre outras, que acabam por enfatizar a administração por marketing, onde tudo que se busca numa empresa, de uma forma ou de outra, está voltado para o cliente, o que permite concordar com as palavras de Kotler (apud Souki 2000, p.4), quando diz: “*Se você não está pensando no Cliente, você não está pensando!*”.

Esta reflexão é válida para qualquer empresa, de qualquer porte, de qualquer segmento econômico, independentemente de sua constituição jurídica, produto, localização física, mercado e faturamento.

Com o passar dos tempos e a evolução da tecnologia, o conhecimento assume, cada vez mais, relevante papel nas relações de produção, ordem e poder mundial. Este fato pode ser constatado através da analogia de ondas, propostas por Alvin Tofler, que indica uma agregação e importância cada vez maior de conhecimento nas atividades produtivas, à medida que se passa da primeira para as segunda e terceira ondas.

Nesse novo cenário mundial, necessitar-se-á cada vez mais de pessoas preparadas para lidar com a informação e o conhecimento. Assim sendo, uma das principais habilidades desejadas do profissional do futuro será a capacidade de aprender e produzir



novos conhecimentos. Caberá ao homem ser criativo e inovador, cabendo às máquinas as tarefas repetitivas e exaustivas.

Atacar custos e obter ganhos, aumentar a produtividade, racionalizar processos, reduzir efetivo de pessoal, investir em tecnologia, fazer novos investimentos, são algumas das estratégias adotadas quando da necessidade de um reposicionamento estratégico da empresa, principalmente para garantir sua sobrevivência no mercado.

As mudanças sociais, econômicas e políticas tornaram os antigos paradigmas organizacionais insustentáveis. Procedimentos e técnicas que eram vitais para o meio organizacional passaram a ser apenas referências históricas. Hoje, as expectativas e necessidades das organizações e dos clientes são diferenciadas e alteradas em uma velocidade fantástica, desenhando-se, assim, um cenário *“onde as empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas do mercado”* (Porter, 1999, p.46).

Face ao medo de ficar para trás, as empresas buscam administradores que sejam capazes de antecipar-se aos problemas, e até de adivinhar os pensamentos dos clientes, pois estão inseridas numa concorrência globalizada que, além da abrangência geográfica, possui outros aspectos que a torna mais acirrada, como o fato de não se saber de onde ela vem, quem a executa e como é implementada.

Como exemplo desta situação, pode-se citar o caso da Encarta da Microsoft, que se tornou a maior concorrente da Enciclopédia Britânica, tornando realidade o fato de que uma empresa de software pode se transformar em um forte concorrente de um tradicional fornecedor de enciclopédias. (CRM... 2001 p.15).

É uma característica desse novo momento: uma grande e acelerada mudança nos hábitos de consumo dos clientes. Uma empresa, conhecendo e acompanhando a vida dos seus clientes, consegue visualizar, perceber e identificar eventos na vida destes, que geram

esta mudança, e passa a ter oportunidade de oferecer produtos que supram suas necessidades.

Comprovando o que se pode fazer com conhecimento competente sobre os clientes, extrai-se o exemplo citado no Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de CRM (CRM..., 2001), da cadeia de supermercados Tesco, na Grã-Bretanha, que se tornou à empresa de seguros que mais cresce, sendo também possuidora de uma agência de seguros bem sucedida porque, se ela identifica em uma família cliente onde nasceu uma criança, tem a oportunidade de oferecer, além dos produtos básicos que têm a ver com o recém-nascido, um seguro de vida para os pais, ou um seguro-educação para o filho. Ao se identificar, neste supermercado, que um britânico comprou um filtro solar, pode-se inferir que não é para ficar na Grã-Bretanha, pois sabe-se, que ali o Sol não é algo muito freqüente. Essa pessoa provavelmente está pensando em viajar. Eis uma grande oportunidade para oferecer-lhe um pacote turístico, e quem sabe até diferenciar o pacote em função da sofisticação do filtro solar comprado.

Há algum tempo, a qualidade e a tecnologia eram os grandes diferenciais entre os produtos; hoje não são mais. Os clientes têm, cada vez mais, uma quantidade maior de opções de produtos de alta qualidade, e a tecnologia evoluiu a tal ponto que sua “banalização” dá-se cada vez mais rapidamente. Grandes revoluções tecnológicas do passado se tornaram coisas simples e óbvias hoje. Alguns bons exemplos são: o controle remoto, o telefone celular, o laptop e outros mais... No caso do controle remoto, no passado nem todos os televisores o possuíam! Esse diferencial permitia cobrar mais caro. Entretanto, hoje a grande maioria dos televisores possui controle remoto e o diferencial não mais existe.

O que pode ser observado deste exemplo é que a competitividade de uma empresa não pode mais estar baseada em preços mais baixos, promoções ou em campanhas institucionais para reforçar a marca.

Nos dias de hoje, torna-se imprescindível pensar que tudo o que uma organização faz atualmente pode ser feito da mesma forma, ou melhor, pela concorrência, em um tempo cada vez menor. Basta ter dinheiro. A tecnologia está cada vez mais disponível e vulgarizada. As vantagens competitivas são cada vez mais transitórias. Ao mesmo tempo, a popularização da *Web* tem mudado totalmente a forma de fazer negócios em muitas áreas. Ainda usando o supermercado britânico como exemplo: ao terminar as compras de supermercado através da *Web*, o comprador tem sua lista de produtos na tela, com o valor total. É feita então a oferta de “conversão” dos produtos comprados para produtos da marca Tesco que, é claro, têm a mesma qualidade, a um custo substancialmente menor.

A conversão está a um clique. Basta clicar um botão e todos os itens serão convertidos. É claro que o cliente tem a opção de assinalar os produtos que não quer converter, o que permite que a Tesco conheça mais ainda sobre seus hábitos e preferências. (CRM..., 2001, p.17).

Além disso, segundo Specialski e Schweitzer (2000), estudos feitos no mercado norte-americano, comprovam que:

*“– em 5 anos uma companhia perde metade de seus clientes e 70% da perda tem como causa: um mau relacionamento com o cliente; gasta cinco vezes mais na aquisição do novo consumidor do que na retenção do antigo; um usuário satisfeito comenta sua compra com cinco pessoas, enquanto um insatisfeito queixa-se da empresa com nove”.*

Considerando-se a atual "economia conectada", observa-se que a solução para a sobrevivência das empresas não está mais “tão associada” à atualização tecnológica, e sim com a retenção, fidelização, ou melhor, a lealdade dos clientes. O desafio a ser enfrentado consiste, portanto, em conhecer as preferências e necessidades do cliente, e antecipar-se na oferta de produtos e serviços que venham de encontro a estas necessidades e preferências.

Para Specialski e Schweitzer (2000), o cliente precisa ser enxergado por todos os departamentos da mesma maneira, e a comercialização não deve estar focada nos produtos, mas nas necessidades de cada consumidor.

Ainda segundo as mesmas autoras, é preciso:

- *“garantir a qualidade dos produtos e serviços ofertados”;*
- *dispor de diferentes canais de acesso de comunicação;*
- *oferecer soluções imediatas;*
- *conhecer seus clientes, interagir com eles e adequar sua oferta às necessidades identificadas;*
- *gerenciar as interações com os clientes;*
- *desenvolver uma relação personalizada com o cliente, de forma que seja cada vez mais **conveniente** que o cliente siga fazendo negócios com a empresa e que seja cada vez mais **inconveniente** mudar para um concorrente. Em outras palavras, que a fidelidade e lealdade tragam conveniência para o cliente.”“.*

Portanto, é necessário que as organizações se instrumentalizem, implantando um modelo de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, onde o foco seja realmente o “Cliente”, através de um processo contínuo de comunicação interativa com o mesmo, de forma que os resultados deste leve-as a se manterem competitivas, crescerem e aumentarem sua lucratividade, em consequência do:

- *“aumento na eficiência das campanhas de marketing”;*
- *suporte ao setor de planejamento para a análise e criação de novos produtos e serviços;*
- *disponibilização de informações em tempo real sobre tendências do mercado e comportamento dos consumidores “.* ( Specialski & Schweitzer 2000)”.

Para atender a estas proposituras, incorpora-se a linha central da administração por marketing de relacionamento, onde o cliente é o centro e para ele todos os objetivos da empresa devem se voltar, como se pode verificar no dito por Gordon (2000, p.16):

*“Os relacionamentos precisam ser formalmente entendidos e as necessidades do processo deve ser administradas efetivamente para o fornecedor e o cliente conseguirem vantagens mútuas e contínuas a partir deles. É isso, portanto, o que significa marketing de relacionamento: o processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender. Visto deste modo, ele reconhece a importância de aprender com os clientes a criar o valor que cada um deseja, embora isso não signifique necessariamente que o valor criado para os clientes individuais deva ser exclusivo. Evidentemente, em certos casos, os clientes querem um valor que seja exclusivo, mas em outros isso pode não ser viável, possível ou mesmo exigido”.  
Se os relacionamentos são os bens essenciais de uma empresa, então todos os seus esforços deveriam funcionar no sentido de construí-los”“.*

Assim, para o melhor relacionamento possível com um cliente, nada mais oportuno do que conhecer tudo o que se puder sobre este, de forma que se possa atendê-lo em suas necessidades, gostos e sonhos.

Para tanto, uma estratégia de negócio que se volta para estes procedimentos é o CRM.( Brown..., 2001, p. XV ).

*“(...) o termo Customer Relationship Management (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente) tomou conta do mercado. O e-CRM é o gerenciamento das relações com os clientes, e já está revolucionando o marketing e reestruturando totalmente as formas de negócio.”.*

*"Segundo o Gartner Group, "CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa." "*

*Os sistemas tradicionais geralmente são concebidos ao redor de processos ou de produtos, e o cliente é considerado meramente "um mal necessário". Nos sistemas e processos que são concebidos à luz do CRM, o cliente é o centro, e todos os relatórios e consultas têm o cliente como "porta de entrada".*

*Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automação de vendas (SFA), gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico." (CRM..., 2001, p.39)".*

Atualmente, a implantação do Customer Relationship Management (CRM) é uma das ferramentas mais adequadas, pois segundo Brown (2001, p. XV):

*"O e-CRM está revolucionando o marketing e o marketing centrado no cliente, e as tecnologias estão conduzindo essa revolução. Os benefícios e o retorno do projeto e-CRM fazem os investimentos e os desafios de integração valerem a pena. E é por isso que o e-CRM é tão importante hoje e não é apenas uma coqueluche. Ele traz um crescimento lucrativo e sustentável de rendimentos e, por esse motivo, está revolucionando o marketing." Brown (2001, p. XXI).*

Assim sendo, necessário se faz relacionar e dimensionar o que se pretende estudar com este trabalho.

Genericamente, pode-se entender o assunto proposto para este trabalho como sendo conteúdos, baseados em tecnologias específicas da Ciência da Computação, visando dar suporte à Ciência da Administração no “Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente”, como uma ferramenta de gestão.

## 1.2 Tema

Ao se expor, na introdução deste trabalho, que a satisfação do cliente é o objetivo maior das empresas, busca-se enfatizar que o sucesso está em se concentrar nas necessidades dos clientes, proporcionando serviços/produtos que supram as suas necessidades e, com isto satisfeitos, permaneçam comprando e fiéis à empresa.

Esta “fidelização” tão almejada deve ser perseguida pelos administradores com um gerenciamento de clientes efetivo, onde se tenha, oportunamente, todas as informações sobre o cliente, valorizando-o com um atendimento onde se sinta individualizado, mesmo que esteja no meio de outros tantos, satisfazendo-o plenamente, ou seja, implementando o CRM.

Para tanto, definiu-se o tema desta dissertação como sendo: **Uma Estratégia para a Implantação do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente - “CRM” em Supermercados.**

Indaga-se, ainda, por que se delimitou o tema em supermercados. Tal procedimento decorre ao se acreditar que todo trabalho científico se vale mais pela profundidade com que é levado a efeito do que pela extensividade alcançada. Neste sentido, se o proposto não tivesse limitação, a abrangência imperaria sobre a objetividade e, conseqüentemente, perder-se-ia qualidade nesta dissertação.

A escolha de se pensar uma estratégia de CRM para supermercados se volta pelas características desta linha comercial, a qual, além de receber todos os tipos de clientes, de todas as classes sociais, está diuturnamente recebendo novos produtos, novos

clientes. Assim, acreditando-se que o conhecimento do que, como, onde, quando, por que e quem deseja são fundamentais para o desenvolvimento do CRM, assume-se que esta linha comercial possibilitará desenvolver um trabalho profícuo.

### **1.3 Problema**

O ambiente Mercadológico para Supermercados tem crescido muito nos últimos anos e grande parte das empresas voltadas para a comercialização de bens e serviços, não modificou sua forma de gestão.

Muitas organizações neste ramo de atuação conviveram por muito tempo com um ambiente não competitivo, onde os órgãos do governo protegiam as organizações contra o ingresso de competidores estrangeiros, potencialmente mais eficientes e inovadores.

Atualmente, percebe-se uma necessidade imperiosa de tornar os Supermercados, dotados de visão sistêmica, e como tal, seus processos devem ser adaptáveis às mudanças, analisados criteriosamente e melhorados continuamente, permitindo que todas as unidades organizacionais formadoras da cadeia de valor estejam interligadas.

Nos dias atuais, o mercado é muito mais exigente, para atender esse mercado, é necessário conhecer melhor cada cliente, seus sonhos, desejos e necessidades. Faz-se necessário, portanto repensar melhor a estratégia de comercialização tradicionalmente praticada, em busca de uma maior produtividade.

Nesse novo paradigma, um dos pilares principais, é o entendimento de que a competitividade é um alvo móvel, onde a inovação e a melhoria dos padrões operacionais e de relacionamento com o cliente são condições primordiais, para que uma empresa permaneça rentável saudável a médio e longo prazo.

Diante disso, pode-se afirmar que os Supermercados conseguirão ser realmente competitivos neste ambiente, quando todas as interações que ele mantiver com o cliente forem gerenciadas e controladas de maneira eficiente e eficaz, mantendo um diagnóstico



atualizado das expectativas, desejos, sonhos e necessidades de clientes, utilizando-se de índices de satisfação do consumidor e de desempenho de qualidade. É preciso agregar valor aos processos/atividades que influenciem nas expectativas dos clientes, satisfazendo ao mesmo tempo as expectativas dos acionistas e projetar o crescimento/desenvolvimento destes.

A problemática do tema proposto, portanto, firma-se no desafio de se **implantar uma estratégia do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente CRM em Supermercados**, objetivando o encantamento do cliente, através da satisfação de suas expectativas, na busca de uma maior fidelização.

Os Supermercados ao Implantarem Uma Estratégia para o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente – CRM estarão buscando associar ao seu modelo de Gestão, as ferramentas proporcionadas e disponibilizadas pela Ciência da Computação, através das tecnologias disponibilizadas e adequadas a esta Estratégia.

A maior contribuição deste trabalho, em termos Científicos, será sem dúvida, a associação das técnicas da Ciência da Administração e ferramentas de Gestão às técnicas e ferramentas da Ciência da Computação, contribuindo para que estas organizações alcancem os seus objetivos.

## **1.4 Hipótese**

Para responder hipoteticamente ao problema proposto, acredita-se que a implantação de estratégia de *CRM* está na integração de todas as soluções tecnológicas disponíveis e suportadas para a administração, pelas quais se garantirá a disponibilização das informações dos clientes, que sustentará os dados informacionais necessários ao processamento dos produtos/serviços da empresa, permitindo que esta satisfaça e preveja as necessidades de sua clientela.

## 1.5 Objetivos

### a) Geral

Propor uma estratégia para a implantação do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente - CRM em supermercados.

### b) Específicos

- Caracterizar as técnicas/procedimentos administrativos em supermercados, necessários para a implementação do CRM;

- Identificar as tecnologias atuais utilizadas para a implementação do CRM em empresas, verificando-se quais devem ser disponibilizadas para um supermercado.

## 1.6 Metodologia

### 1.6.1 Classificação da Pesquisa

Quanto aos objetivos propostos para o trabalho, procurou-se pesquisar dados constantes de obras literárias, nas quais o enfoque central versou sobre o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente - CRM, buscando-se verificar os procedimentos necessários para a sua implantação nas organizações.

Deu-se à temática deste trabalho um tratamento que conduziu à propositura dos meios capazes de através dos conhecimentos gerais sobre a implantação do CRM e dos aspectos que caracterizam um supermercado, poder-se lhe diminuir os riscos de cometer erros na efetivação do gerenciamento do relacionamento com os clientes.

Portanto, com base em procedimentos metodológicos, tem-se na temática elencada a relação para a definição da classificação da pesquisa.

A classificação de uma pesquisa científica, quanto aos objetivos, pode ser exploratória, descritiva ou explicativa, como explica Gil (1996, p. 45).

Para a análise de procedimentos para implantar-se uma estratégia de CRM em supermercados, utilizou-se a pesquisa exploratória. Gil (1996, p.46), assim a descreve:

*“Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições”.*

Para a classificação quanto às técnicas e procedimentos utilizados, tem-se dois grandes grupos, assim descritos por Gil (1996, p.48):

*“Aqueles que se valem das chamadas fontes de ‘papel’ e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental”.*

Para a sustentação teórica do trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, pelo que se abordou teorias correlacionadas com o tema, proporcionando-se um enfoque objetivo e passível de aplicação do CRM em supermercados.

Segundo Gil (1996, p. 48), a pesquisa bibliográfica é aquela que:

*“(...) é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase que exclusivamente a partir de fontes bibliográficas”.*

### **1.6.2. Procedimentos e Técnicas utilizadas**

Para a realização deste trabalho, foram consultadas bibliografias pertinentes ao tema, as quais foram lidas, relidas e interpretadas com objetivos de:

- a) identificar as informações e os dados constantes do material impresso;

b) estabelecer as relações entre as informações e os dados obtidos com o problema proposto;

c) analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores.

Tudo isto foi realizado com tomadas de apontamentos e o seu devido fichamento por assunto pesquisado, de forma a facilitar a conseqüente redação do trabalho.

Após a redação, em obediência às regras de uma escrita científica, ele foi concluído, alcançando os objetivos propostos e também contemplando a problemática estabelecida.

## **1.7 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos distribuídos da seguinte forma:

O capítulo inicial aborda as considerações iniciais, ou seja; uma introdução geral à presente pesquisa, contempla o tema, o problema, hipóteses, objetivas gerais e específicas, metodologia, procedimentos e técnicas utilizados e estrutura do trabalho.

O capítulo 2 aborda a Administração de Marketing, focando seus conceitos e a importância do cliente para esta forma de administrar.

O Capítulo 3 aborda o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, focando seu conceito, as estratégias de CRM, tipos de CRM, tecnologias de suporte necessárias para se administrar através de relacionamento voltado para o cliente.

O capítulo 4 aborda o setor de Supermercados, onde são descritas suas especificidades, desenvolvimento no Brasil, caracterização, a situação dos supermercados no Brasil.

O capítulo 5 descreve, com suporte em dados informacionais, de forma genérica uma estratégia de CRM para Supermercados.

O capítulo 6 traz as limitações, recomendações para futuros estudos e conclusões do trabalho.



## 2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Ao se pensar no cliente como o objetivo maior de uma empresa, ao se procurar atendê-lo e satisfazê-lo em suas necessidades, de uma forma ou de outra, está se fazendo uma administração de marketing.

Vários autores têm procurado definir o que seja Marketing:

*“Marketing quer dizer sintonia com o mercado, ou seja, a habilidade de gerar clientes e satisfazê-los plenamente”.*( Souki, 2001, p. 9).

El-Check (1991, p.10) diz que:

*“Uma definição simples de Marketing é muito difícil tamanha é sua abrangência. (...)”.*

*Pode-se dizer que Marketing é a ciência que trata o conjunto de atividades voltadas para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, sejam eles indústrias ou pessoas; ou de outra forma: é o processo de ‘inteligência’ dentro da empresa, na função básica de preparação das estratégias de condução dos negócios”“.*

Para Cobra (1992, p. 34), tem-se que:

*“O marketing tem sido entendido e definido em termos de relações de trocas”.*

*A American Marketing Association tem adotado como oficial a seguinte definição:*

*‘Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”“.*

Já Kotler (1998, p.27) afirma:

*“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.*

*O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados alvo.” (p.37)*

Pelos conceitos dos autores, verifica-se que o marketing é o caminho para a satisfação do cliente. O cliente, então, deve ser o alvo mais importante de uma empresa, pois um cliente satisfeito é a meta da administração de marketing.

A questão consiste, assim, em como satisfazer o cliente numa era tão globalizada. Este tem sido o grande desafio do marketing na atualidade, no qual se tem buscado implementar nas empresas diferenciais competitivos que permitam a permanência e expansão dos negócios através dos produtos/serviços, paralelamente às necessidades, cada dia mais crescentes, dos clientes.

Kotler (1998, p.53) define satisfação como: *“o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.*

Entende-se, segundo a definição do autor, que satisfação está diretamente entre o desempenho percebido e as expectativas fornecidas pelo produto/serviço adquirido, ou seja, se as duas não caminharem juntas, onde o desempenho percebido atenda às expectativas, o cliente estará insatisfeito.

Contudo, se o desempenho percebido superar as expectativas, o cliente estará altamente satisfeito, ficando encantado.

Destarte, configura-se que uma administração de marketing, numa era tão globalizada, não deve buscar simplesmente a satisfação do cliente: deve proporcionar-lhe a

alta satisfação, o encantamento, pois com clientes apenas satisfeitos, há reais possibilidades de perdê-los para a concorrência que lhes ofereça um pequeno diferencial.

As empresas atuais necessitam estar atentas à perda de clientes tomando, constantemente, medidas que a diminua. Kotler (1998, p.58) estima que o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes o custo de mantê-los, pois é necessário muito esforço para induzir consumidores satisfeitos a abandonar seus fornecedores atuais.

Portanto, as empresas devem visar a alta satisfação, pois os clientes plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto pode criar afinidades de todos os tipos nos clientes, desde as racionais até as emocionais. O resultado de tudo isto é a alta lealdade do consumidor, ou seja, a fidelidade.

Kotler(1998, p.62) diz que um cliente altamente satisfeito:

- *“ mantém-se leal muito mais tempo;*
- *compra mais à medida que a empresa lança novos produtos e melhora os produtos existentes;*
- *faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos;*
- *presta menos atenção à propaganda de marcas concorrentes e é menos sensível a preços;*
- *oferece idéias de produtos/serviços à empresa;*
- *custa menos do que os novos consumidores, porque as transações de compra já estão rotinizadas.”*

A fidelidade decorrente da alta satisfação só ocorre se a empresa primar pela constância da qualidade daquilo que oferta, pois não pode correr o risco de contribuir para que os seus clientes se decepcionem.

Nesse sentido, Cobra (1992, p.25) descreve que *“a palavra chave do sucesso empresarial chama-se qualidade”*. Continuando, exemplifica a empresa American Telephone and Telegraph que, em sua política de qualidade em marketing, seguiu os seguintes princípios básicos:

- *“o cliente vem sempre em primeiro lugar;*
- *a qualidade acontece através de pessoas;*



- *todo o trabalho é parte de um processo;*
- *qualidade é um modo contínuo que nunca termina;*
- *a prevenção é obtida através do planejamento".*

A idéia do autor ratifica a necessidade de um atendimento de qualidade ao consumidor/comprador. Assim, torna-se imperiosa, para a busca da fidelidade do cliente, uma preocupação constante com a qualidade ofertada.

Já Kotler (1998, p. 65) adota o conceito de qualidade definido pela American Society for Quality Control, como:

*“Qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas.”.*

Acrescenta ainda o autor, dentro da busca de uma estratégia de qualidade total em marketing, que a qualidade deve ser percebida pelos consumidores. O trabalho de qualidade deve começar com as necessidades dos consumidores e terminar com suas percepções. As melhorias de qualidade têm representatividade quando são percebidas pelos consumidores.

Para tanto, é preciso entender o que é um consumidor. Kotler (1998, p.40) exemplifica a ênfase no consumidor ao indicar o conceito adotado pela empresa L.L. Bean - Miami, na busca da motivação de seus funcionários:

*“O que é um consumidor?*

*Um consumidor é a pessoa mais importante nesta empresa... seja atendido pessoalmente ou pelo correio.*

*Um consumidor não depende de nós... dependemos dele.*

*Um consumidor não é uma interrupção de nosso trabalho... é nosso propósito. Não estamos fazendo favor em atendê-lo... ele está fazendo um favor dando-nos a oportunidade de servi-lo.*

*Um consumidor não é alguém que deve ser questionado. Ninguém nunca vence um argumento com um consumidor.*

*Um consumidor é alguém que nos traz seus desejos. É nossa tarefa trabalhar para que tenha lucro em sua compra e que nós também lucremos.”*

Do exposto, pode-se concluir que a chave para a fidelização do cliente é a satisfação.

Esta satisfação só caminhará para a plenitude quando a organização possuir informações oportunas sobre seus clientes, principalmente face à globalização que impera entre todos. Para objetivá-la, as empresas devem buscar fazer tudo o que puderem para manter este cliente e desenvolver os negócios com ele; se possível, deve até antecipar suas necessidades.

Dentro desta ótica da administração de marketing, encontra-se em destaque, e a revolucionando atualmente, o CRM, suportado por tecnologias da informação/ciência da computação.

No próximo capítulo serão apresentados os conceitos fundamentais e as principais estratégias que vêm sendo utilizadas pelas empresas na implantação do CRM.

### 3. O “GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE” (CRM)

A globalização e a evolução tecnológica têm mudado radicalmente a forma como as empresas e seus consumidores se relacionam. Os consumidores têm um leque de opções de produtos e serviços nunca vistos. Além de oferecer qualidade e preço competitivo, as organizações precisam estabelecer relacionamentos de longo tempo com os clientes, visando uma maior fidelização destes.

Impera, portanto, a necessidade de se ter uma estratégia de gestão de negócios através do relacionamento com o cliente, onde o conhecimento e a valoração do mesmo poderá propiciar ganhos competitivos à empresa e, por consequência, maiores lucros.

Tais procedimentos são possíveis através do CRM, o qual recebe vários denominativos, como descreve Brow (2001, p. XV):

*“É chamado de gerenciamento de clientes, sistema de informação ao cliente, gerenciamento de valor ao cliente, atendimento ao cliente e algumas vezes serviço centrado no cliente”.*

Verifica-se que todas as denominações que o CRM recebe estão voltadas para o cliente, ou seja, o cliente é a alma do CRM.

Ao se ter à centralização das atividades de uma empresa voltadas para o cliente, com um atendimento de qualidade que concorre para a sua fidelização, isto conseqüentemente contribui para o alcance dos objetivos almejados, com crescimento estável e lucrativo.

A fidelização do cliente tende a se tornar mais lucrativa do que a conquista de um novo cliente por várias razões. Dentre elas, uma é que geralmente leva-se algum tempo antes que o cliente proporcione algum lucro. Nas primeiras compras ele pode estar apenas amortizando os gastos com propaganda e marketing para conquistá-lo. Além disso, quanto

mais satisfeito com o relacionamento, mais ele vai direcionar suas compras para a empresa. E clientes fiéis podem se tornar menos sensíveis a preços.

Neste sentido, Brow (2001, p. XVI) descreve que “(...) *uma vez que temos um cliente, devemos fazer tudo o que pudermos para mantê-lo e para desenvolver nossos negócios com ele. É muito mais barato fazer isso que buscar novos clientes, em uma porcentagem de um para três em termos de despesas em marketing e vendas*”.

Contudo, mudar não é fácil. Ao adotar uma estratégia de CRM a organização terá, provavelmente, implicações em diversas áreas, desde a conscientização de sua importância à alta administração, na realização de investimentos em tecnologia, no redesenho de processos e mudanças organizacionais, nas quais provavelmente existirão barreiras e resistências.

Transformar atitudes como a de conquistar clientes para a de mantê-los é complexo, pois além das resistências naturais na execução de mudanças há de se mudar toda uma concepção de trabalho, desde o modo de receber até a entrega da mercadoria. Como exemplo, considere-se a área de vendas, na qual os vendedores dão maior ênfase ao produto/valor a ser vendido, sem se preocupar muito com as expectativas do cliente ou com os serviços adicionais advindos desta venda. Nesta situação, o vendedor, ao terminar uma venda, está preocupado com a próxima. No caso de ocorrer uma troca de mercadoria pelo fato da não satisfação com o produto adquirido, ao atendê-la o vendedor poderá perder a oportunidade de concretizar novas vendas.

Mudar o perfil dos vendedores para que eles sejam vendedores orientados para a retenção de clientes, compromissados em satisfazer as necessidades destes clientes, não é fácil: exige mudanças de atitude e modificações nas políticas de comissão, que enfatizam a venda imediata.

### 3.1 Conceito

Segundo Brown (2000, p. XXIII), o CRM não é nem um conceito nem um projeto. Ao contrário, é uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. É uma jornada de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento dos clientes. Acarreta em adquirir e distribuir conhecimento sobre os clientes e usar essas informações por meio de vários pontos de contato, para equilibrar os rendimentos e lucros com o máximo de satisfação dos clientes.

O autor acrescenta que o CRM é uma estratégia que precisa ser ajustada para cada segmento do mercado, e é aí que o desafio e a oportunidade se encontram. Para ser eficiente na administração do relacionamento com os clientes, uma organização deve:

- a) Definir a estratégia de clientes. Para fazer isso é necessário haver um entendimento entre os segmentos de clientes e suas necessidades. Esta é uma exigência mandatária, caso se queria entender quais produtos e serviços oferecer e se essa oferta deve ser idêntica para cada segmento.
- b) Criar uma estratégia de canal e produto. Isso define como a organização vai entregar seus produtos e serviços, eficientemente e efetivamente, garantindo produtividade em vendas e administração de canal efetiva.
- c) Entender a importância de uma estratégia de infra-estrutura robusta e integrada. Isso implica a criação de um ambiente que permita um relacionamento com o cliente que satisfaça suas necessidades. Exige uma habilidade para alcançar um gerenciamento de clientes pró-ativo e um atendimento a clientes reativos.

Observa-se que a implementação de uma estratégia de CRM para o atendimento ao cliente não é única; ela abrange três áreas distintas, devendo ser enfocada para cada segmento do mercado. Isto implica em dizer que não existe estratégia padrão, comum e igualitária, ou seja, não se pode usar as estratégias, por exemplo, de uma revendedora de automóveis para um supermercado, sem um estudo detalhado.

Ao se traçar esta estratégia voltada para um segmento do mercado, a organização deixa de seguir a filosofia empresarial voltada para o produto, enfocando o relacionamento com o cliente, antecipando as necessidades atuais e potenciais dos clientes.

A implementação de uma estratégia correta para o segmento do mercado que se objetiva, não deve ser realizada empiricamente, sem planejamento e observância dos aspectos que podem afetá-la.

Brown (2000, p. XXV) relaciona para cada área específica que afeta o atendimento ao cliente as seguintes perguntas que devem ser respondidas para que se possa implantar tais estratégias com sucesso. São elas:

*“Estratégia com os Clientes”:*

- *Quais são os principais segmentos de clientes com base nas atuais e futuras necessidades dos clientes?*
- *Existem grupos distintos que têm necessidades específicas?*
- *Existem certos grupos a que devem ser oferecidos produtos e serviços específicos?*
- *Você tem estratégias específicas preparadas para garantir a fidelidade e retenção dos clientes?*
- *Você estabeleceu uma relação de ganha-ganha com o cliente?*

*Estratégia de Administração de Canais e Produtos:*

- *Os clientes preferem receber os produtos ou serviços por meio de um canal específico de distribuição como a Internet, fax, correio ou telefone?*

- *Quais são os canais preferidos a serem usados no contato com o cliente, do ponto de vista da organização?*
- *Quais são os custos por canal?*
- *Quais os produtos e serviços devem ser direcionados por quais canais para os diversos segmentos de clientes?*
- *Quais os conflitos de canais podem ocorrer e como você pretende lidar com eles?*

*Estratégia para a Infra-estrutura:*

- *Qual tecnologia comum de infra-estrutura é necessária?*
- *Qual tecnologia será necessária para criar uma organização em aprendizado?*
- *Quais as necessidades de novas práticas de CRM, de processos e ferramentas?*
- *Quais são as novas competências organizacionais e de pessoal necessárias para se implementar com sucesso a estratégica de CRM?”“.*

Respondidas estas perguntas, haverá subsídios suficientes para a implantação das melhores estratégias para se galgar o melhor relacionamento com o cliente, e determinar que tipo de CRM será objetivado.

### **3.2 Estratégias de CRM<sup>1</sup>**

Essencialmente, pode-se afirmar que o CRM subdivide-se em três tipos: operacional, colaborativo e analítico (CRM, 2001).

---

<sup>1</sup> O descrito neste sub-item foi retirado de CRM Series Marketing, 1to1. Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management. Publicado por Peppers and Rogers Group do Brasil. Apresenta texto sobre o Customer Relationship Management. Disponível em [www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br). Acesso em 20 set 2001CRM..., 2000, p.51

A maioria das assim chamadas "aplicações de CRM" trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente. O *call-center*, por exemplo, quando é usado como ferramenta de SAC (Serviço de Atendimento a Clientes) registra todas as ligações e ocorrências de um determinado cliente, facilitando, teoricamente, as próximas interações do cliente com a empresa. Outros sistemas, como o Sistema de Automação de Vendas (SFA) facilitam a vida dos vendedores e dos gerentes, permitindo o registro dos clientes, das oportunidades de negócio, e o acompanhamento dos indicadores das vendas. Quase a totalidade dos projetos de CRM envolve somente a automação de aspectos operacionais da empresa, importantes, sem dúvida. Mas o CRM não é só isso.

O diagrama do Meta Group apresentado na figura 1, a seguir, propõe 3 tipos de estratégias de CRM.

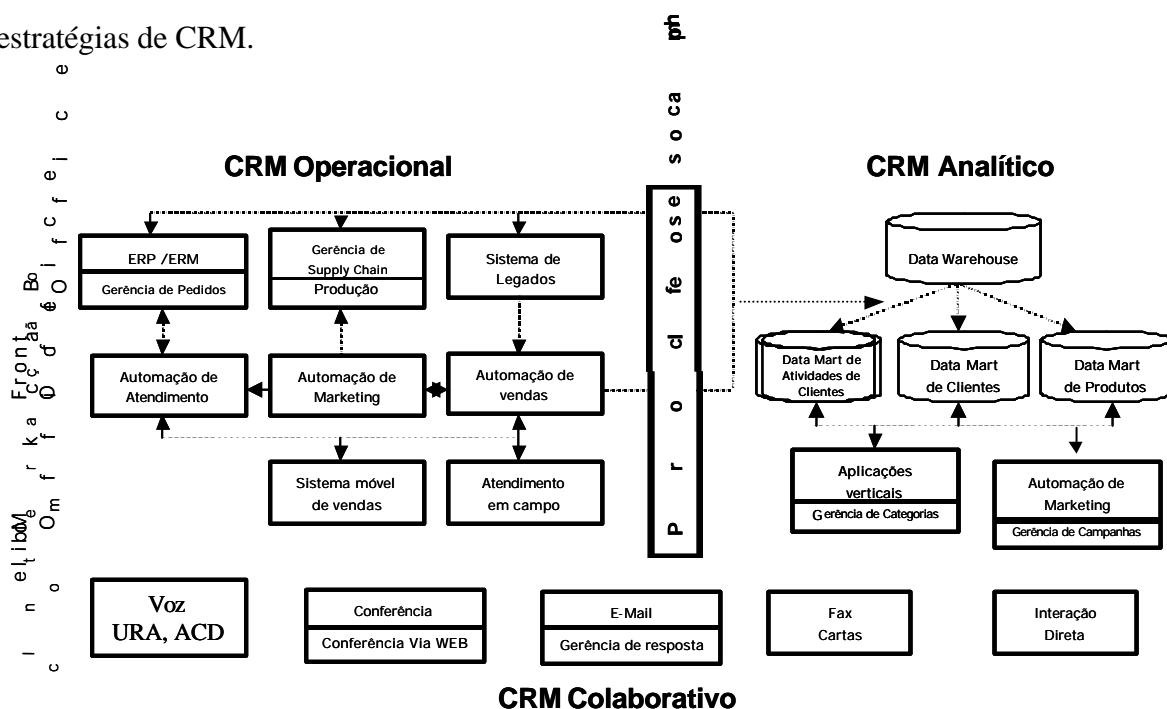


Figura 1 :Diagrama da Estratégia de CRM

Fonte: *Application Delivery Strategies*, META Group

O CRM colaborativo engloba todos os pontos de contato com o cliente, onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Os vários canais de contato devem estar



preparados não só para permitir essa interação, mas também para garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização.

O CRM analítico, fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles, tudo com o objetivo de tornar, para os melhores clientes, a relação com a empresa algo fácil e conveniente, buscando sua satisfação e fidelidade.

Além disso, é através das ferramentas analíticas que se pode identificar os clientes de menor valor para a empresa. Através de tratamento diferenciado, pode-se conseguir uma redução significativa dos custos de atendimento a esses clientes.

Idealmente, as ferramentas de análise, mineração de dados (data mining), relatórios analíticos, etc., devem ter como única fonte de dados, o *Data Warehouse* (DWH), base de dados históricos integrados que tem como objetivo fornecer uma visão única, orientada a assuntos da empresa. Entretanto, nem sempre é possível esperar que o DWH fique pronto e, na maioria das vezes, lança-se mão de sistemas isolados. É importante ressaltar a importância da integração dos dados analíticos ao longo do tempo, para não se correr o risco de lidar com "distintas versões da verdade".

De um modo geral, como nos sistemas tradicionais, os sistemas de CRM devem vislumbrar aplicações analíticas que, como já foi dito, são a verdadeira fonte de informações para a busca de vantagem competitiva.

### 3.3 Tipos de CRM

O CRM, como é centrado no cliente, deve proporcionar que uma empresa solucione seus problemas para todos os tipos de clientes; ou seja, deve propiciar a reconquista de clientes perdidos, buscar uma maior fidelidade dos que já existem, aumentar as vendas do mesmo produto ou de produtos relacionados e, por último, conquistar novos clientes.

Brown (2001), explica cada um dos tipos de CRM:

#### **a) Reconquistar ou Salvar**

Neste processo, o momento é de convencer o cliente a permanecer com a organização no momento em que ele está querendo deixar a organização, ou mesmo convencê-lo a voltar caso já tenha abandonado a organização. Das quatro categorias de campanhas, a reconquista é a que mais requer uma sensibilidade em relação ao tempo. As pesquisas indicam que uma pesquisa de reconquista tem quatro vezes mais chances de ser bem sucedida se o contato for feito na primeira semana após o abandono do cliente, do que se for feita na quarta semana.

Seletividade é outra característica essencial para uma campanha de reconquista de sucesso. As organizações líderes no mercado freqüentemente filtram seus clientes potenciais a serem contatados, para excluir os clientes que trocam de fornecedores com freqüência, que tenham mau histórico de crédito ou que comprem muito pouco.

#### **b) Busca de clientes em potencial (*Prospecting*)**

A busca de clientes em potencial, ou *prospecting* é à procura de novos clientes, com os quais a empresa não lidou antes. Além da oferta em si, os três principais elementos de uma campanha que visa a busca de clientes em potencial são a segmentação, a seletividade e as fontes. É essencial desenvolver uma segmentação com base nas necessidades que permitem à organização uma concentração efetiva na oferta. Sem essa

abordagem concentrada, a organização pode falhar em alcançar uma aceitação ou porcentagem de aceitação efetiva da oferta, ou então acaba gastando muito com promoções, propaganda e premiações. É aconselhável alcançar 95% da confiança, antes de embarcar na procura de *prospects*.

A seletividade é tão importante para a busca de clientes em potencial quanto para a reconquista de clientes antigos. A segmentação com base nas necessidades define o que o cliente espera da organização, e a segmentação com base no lucro define o quão valioso é o cliente, e ajuda a organização a decidir quanto ela deve gastar para conquistar este cliente.

### **c) Fidelidade**

Fidelidade é a categoria mais difícil de se medir com precisão. Uma organização que está tentando evitar que os clientes a abandonem deve usar três elementos essenciais: segmentação com base no valor, segmentação com base nas necessidades do cliente, e dispositivos de previsão de desistência. A segmentação com base no valor permite que a empresa determine o quanto está disposta a investir na retenção da fidelidade do cliente. É possível que uma empresa não invista nada nos clientes identificados como pouco lucrativos, e irá claramente estimular os clientes não lucrativos a abandonar a organização.

Depois de o cliente passar no teste da segmentação com base no valor, a empresa pode usar a segmentação com base nas necessidades para oferecer um programa de fidelidade feito sob medida. Programas de afinidade, como milhagens de companhias aéreas e pontos em redes de hotelaria, são os mais populares. É importante perceber que a maior parte dessas ofertas é baseada mais no nível de rendimento do cliente do que ajustada para seus segmentos. No entanto, à medida que as empresas se concentram mais nas necessidades de seus clientes individualmente, elas vão percebendo que podem alcançar o mesmo nível de fidelidade com menos investimento.

O componente final de uma campanha de fidelidade de sucesso é o de desenvolvimento de um modelo preditivo de desistência. Por meio da vasta quantidade de dados demográficos e históricos disponíveis, relacionados aos clientes existentes, é possível prever o desgaste de clientes.

**d) *Cross-selling / Up-selling***

O programa de CRM também é conhecido por aumentar o quanto o cliente gasta na empresa (*wallet share*). O objetivo é identificar ofertas complementares que o cliente gostaria de receber. Por exemplo, um cliente básico de interurbanos pode ser um candidato a comprar um acesso à Internet. A natureza da oferta é determinada pelos segmentos de necessidade do cliente, padrão de uso e reação a contatos anteriores. Uma vez que a composição da oferta é feita e o meio de contato é acertado, a empresa pode apresentar a oferta ao cliente diretamente. A *up-selling* é parecida, mas em lugar de oferecer um produto complementar, a empresa oferece o mesmo produto, só que melhorado. Por exemplo, repor uma linha de dados analógica por uma com ISDN é um bom exemplo de *up-selling*.

Além das estratégias descritas anteriormente, uma empresa pode precisar se valer de alguma tecnologia para auxiliar o processo de identificação, caracterização do perfil e manutenção do histórico de atividades de seus clientes. Assim, descreve-se as principais tecnologias de apoio à implantação da filosofia de CRM nas empresas.

### **3.3 Tecnologias de Suporte**

Para a efetividade da implantação da filosofia de CRM, essencial se torna o rastreamento das informações a respeito dos clientes, bem como a medição do retorno dos investimentos de clientes individuais.

Para o alcance da efetividade através do CRM, Brown (2001, p.201), diz que:

*(...) "o processo, a tecnologia e a estrutura organizacional devem ser preparados para possibilitar a existência da estratégia de CRM. Os funcionários de vendas e de atendimento precisam ser capazes de coletar informações e de rastrear e entender as necessidades atuais e futuras de um cliente. As informações podem ser compartilhadas por toda a empresa, permitindo que a empresa inteira trabalhe com o mesmo objetivo. Se a estratégia de infra-estrutura é concentrada no CRM, ela suportará este processo e definirá as mudanças organizacionais necessárias para administrar efetiva e eficientemente os relacionamentos com os clientes".*

Diante do exposto pelo autor, infere-se que a infra-estrutura concentrada no CRM é necessária para o relacionamento da empresa com os clientes. Contudo, pode-se observar que há três campos distintos: o processo, a tecnologia, e a estrutura organizacional.

Como já mencionado anteriormente, quando da implementação do CRM é necessário que todo o enfoque seja dado em prol do gerenciamento do cliente, o que determina que o processo, a tecnologia e a estrutura organizacional devem interagir, ou seja, devem ser entendidos como um subsistema de um sistema maior, que é o gerenciamento voltado para o cliente, o CRM.

Ao se observar que o CRM se apóia em informações advindas e coletadas junto aos clientes, todo o processo pode ser entendido como um sistema, o qual é descrito por Chiavenato (1999, v.2, p.484) como:

*“Sistema é um todo organizado ou complexo, um conjunto ou combinação de coisas ou partes formando um todo complexo ou unitário. Um sistema é um conjunto de objetos unidos por alguma forma de interação ou interdependência. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que a relação entre as partes e o comportamento do todo seja o foco da atenção. Um conjunto de partículas que se atraem mutuamente (como o sistema solar), um grupo de pessoas em um organização(...)”*

Vê-se que o CRM pode ser considerado como um sistema dentro de uma empresa, onde há necessidade de interação entre o processo, a tecnologia e a estrutura organizacional. Neste sentido, busca-se a sua caracterização quanto à natureza. Segundo Chiavenato (1999, p. 486), a natureza dos sistemas se divide em duas, a saber:

*“Sistema fechado. São os sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental. Sendo assim, os sistemas fechados não recebem nenhuma influência do ambiente e, por outro lado, também não o influenciam. Não recebem nenhum recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora. (...)*

*Sistemas abertos. São os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, por meio de entradas e saídas. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. São eminentemente adaptativos, isto é, para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio. Mantêm um jogo recíproco com as forças do ambiente, e a qualidade de sua estrutura é otimizada quando o conjunto de elementos do sistema se organiza, aproximando-se de uma operação adaptativa. A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização”.*

Diante do ditado pelo autor, tem-se que um gerenciamento de empresa voltado para o cliente sofre influências do meio externo, ou seja, está susceptível aos anseios e desejos do consumidor, necessitando, portanto, adaptar-se para melhor atendê-lo. Pode, assim, ser considerado como um sistema aberto.

Chiavenato (1999, p. 789) apresenta uma lista de parâmetros dos sistemas e o relacionamento entre eles é ilustrado na figura 2:

- *“Entrada ou insumo (input);*
- *Processamento ou transformador (throughput);*
- *Saída ou resultado (output);*
- *Ambiente”.*

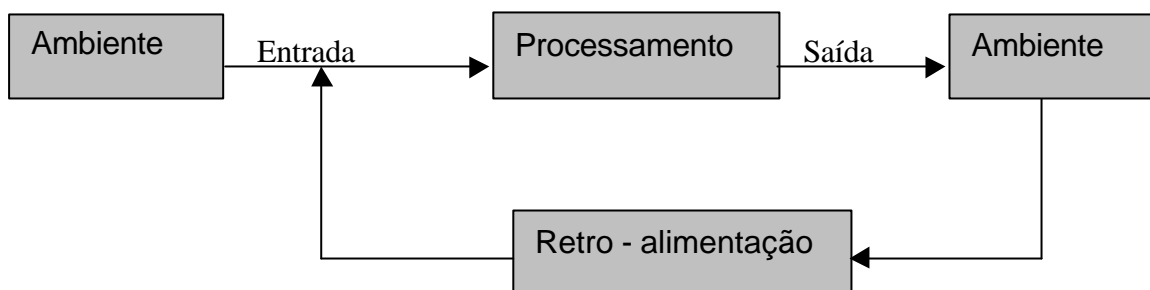


Figura 2: Parâmetros de um Sistema

Fonte: Chiavenato (1999 p.789).

Correlacionando a figura 2, apresentada por Chiavenato (1999, p.789) para as atividades de uma empresa que utiliza o CRM, pode-se fazê-lo da seguinte maneira:

- ambiente - como o consumidor de uma forma geral;
- entradas - informações que demonstram as necessidades e desejos dos consumidores;
- processamento - se resume em trabalhar os dados informacionais para a adequação às necessidades apresentadas pelo cliente;
- saída - mudança de atitudes, através de ações eficazes para buscar a maior satisfação e, por conseqüência, o maior grau de fidelização do consumidor;
- ambiente modificado - ou seja, a plena satisfação do cliente, com alto índice de fidelização ou mesmo de dependência.

Mas para tanto há necessidade de se fazer uma constante análise (retro-alimentação) para verificar se as saídas estão atendendo aos objetivos das entradas, ou seja, se as mudanças, na busca do gerenciamento voltado para o cliente, estão proporcionando a real e desejada satisfação do consumidor, o *feedback*.

Uhlmann (1997, p. 11) diz que *“todo sistema faz parte de um sistema maior, passando a ser um subsistema deste sistema maior”*.

O mesmo autor, ao continuar descrevendo sobre os sistemas, diz que os mesmos apresentam pré-requisitos: *“sinergia entre as partes; procura do equilíbrio homeostático; feedback eficaz para evitar a entropia”*. Uhlmann (1997, p. 13) (Grifo nosso). Ainda na mesma página, faz as seguintes considerações sobre os sistemas abertos:

- *“comunicam-se com outros sistemas”;*
- *Recebem e emitem impulsos modificativos do meio ambiente;*
- *Para não ocorrerem em entropia procuram o seu equilíbrio dentro do sistema maior através dos pré-requisitos citados.”*

Vislumbra-se, portanto, que o processo, a tecnologia e a estrutura organizacional de uma empresa, com as atividades do CRM, consideradas subsistemas, devem primar para que a empresa tenha pleno êxito em seus objetivos. Para que isto ocorra, é preciso que todos entendam que o objetivo maior é o cliente/consumidor, devendo procurar-se manter a melhor comunicação possível, de forma a favorecer a mais ampla sinergia entre as partes.

Sobre esta ótica de interação entre as ferramentas para a efetividade do CRM é que, segundo Handen (*apud* BROWN, 2001, p.203), nos últimos cinco anos, três tecnologias emergiram como uma estrutura para o aperfeiçoamento do processo de automação: a Web (internet), o gerenciamento do fluxo de trabalho (*workflow*) e o *data warehouse*. Muitas empresas obtiveram melhorias significativas por meio de cada uma delas. O *data warehouse* moldou e melhorou o processo de suporte a decisões, o *workflow* automatizou o fluxo de trabalho e atribuiu tarefas em um processo, e a Web ofereceu uma forma de conectar processos e pessoas, independentemente da localização.



Considera o autor que os múltiplos processos usados para conquistar o cliente e fazê-lo fechar o negócio do começo (entrada) ao fim (fechamento do pedido) estão ainda cheios de armadilhas.

Assim sendo, exemplifica Handen (*apud* BROWN, 2001, p.203) que um dos problemas é que um Web Site por si só não consegue nada. Do ponto de vista do cliente, ele representa uma comunicação de mão única; ele certamente não garante vendas sendo, de certa forma, um bloco de anotações em que o cliente pode colocar seus pedidos.

No entanto, esclarece o autor a importância da interação entre as ferramentas quando diz que se um site da Web estiver vinculado a uma *data warehouse*, que pode reunir e analisar as respostas dos clientes, a organização começará a ter um suporte verdadeiro à suas decisões de marketing. Além disso, as tecnologias de *workflow* permitem conectar o site da Web a uma cadeia de processos contínuos, levando a um atendimento imediato e eficaz dos pedidos dos clientes. Ao conectar as três tecnologias, as empresas podem alcançar uma maior automação. Na verdade, deve ser possível fazer um pedido com pouca ou nenhuma intervenção humana, do começo ao fim.

Recentemente, segundo Handen (*apud* Brown, 2001, p.204), as organizações descobriram que podem explorar melhores os investimentos individuais, já feitos nas tecnologias da Web, do gerenciamento de fluxo de trabalho (*workflow*) e de *data warehouse*, ao fazer essas três tecnologias trabalharem em conjunto.

Nos dizeres de Handen (*apud* BROWN, 2001, p.204), cada uma das três tecnologias desempenham papel análogo a uma função do corpo humano. A Web atua como os olhos, os ouvidos e a boca do processo, ao absorver e apresentar informações aos usuários e ao coletar respostas. O *data warehouse* funciona como o cérebro e o sistema nervoso central. A sua função é primeiro absorver as informações que estão sendo passadas para ele, e depois formular uma resposta baseada nas informações, externas e históricas.

Ele pode “pensar” e oferecer conselhos a uma organização. A força do gerenciamento do fluxo de trabalho (*workflow*) funciona como os braços e as pernas, que dão suporte ao *Data Warehouse* e executam as suas decisões.

Para explicar os benefícios poderosos de se unir essas tecnologias, Handen (*apud* Brown, 2001, p.204) observa o potencial e as limitações de cada uma, separadamente.

a) **Web**

A *web* criou um mercado quase perfeito, eliminando muitos dos custos de tempo e de distância ao se trabalhar com vários fornecedores e suportar vários canais para acessar clientes. Possibilitou que as organizações alcançassem as pessoas que afetam as suas operações, inclusive fornecedores, parceiros e outros nas unidades de negócios (ou departamentos) da empresa. Os clientes e fornecedores podem acessar as informações, ao invés de usarem intermediários como o serviço de atendimento ao cliente ou os vendedores. Isso, obviamente, tem o potencial de diminuir a estrutura de custos para as organizações.

Embora as organizações tenham descoberto que a Web é uma ferramenta eficaz para interconectar usuários e processos, elas foram menos bem sucedidas em usá-la para gerenciar atividades de trabalho dentro ou entre os processos como, por exemplo, entre o pedido e o fornecimento. Para resolver esta questão relacionada a cronogramas e fazer uma rota de tarefas dentro de um processo, as organizações confiaram na tecnologia de fluxo de trabalho (*workflow*).

b) **Gerenciamento de Fluxo de Trabalho (*Workflow*)**

O *Workflow* automatiza os procedimentos pelos quais os documentos, as informações e as tarefas são distribuídas dentro da empresa. Esses sistemas aplicam regras de trabalho definidas ou seqüência de atividades. Se um funcionário precisa pedir um equipamento, o mecanismo de fluxo de trabalho pode, sem intervenção humana, assegurar

que os gastos sejam autorizados para tal compra. O fluxo de trabalho oferece um modelo de processos de negócios centrados nos clientes, como o gerenciamento de pedidos e o atendimento ao cliente. O fluxo de trabalho permite aos usuários direcionar as comunicações para os clientes, junto com uma “pasta virtual” associada, que combina documentos, mensagem de voz, e-mails, faxes, vídeos ou páginas da Web contendo informações sobre o cliente. As informações podem ser transmitidas para os pontos apropriados de atendimento ao cliente, na hora certa, para produzir a solução de uma ligação efetuada pelos clientes.

Como a *Web*, o fluxo de trabalho também tem uma falha crítica. A tecnologia é mais eficiente quando usada para automatizar tarefas de rotina, por exemplo, ao conseguir aprovação para a compra de equipamentos. O mecanismo do fluxo de trabalho reage a estímulos, coletando dados e mandando-os para fora. Ele não aprende ou cria interferências. Conseqüentemente, ele não é bom para tarefas de suporte que exigem decisões complexas que correlacionam uma compra certa, o melhor preço, a estocagem e a entrega. Para atender a essa necessidade, as organizações construíram *data warehouses* capazes de suportar essas decisões complexas e oferecer informações críticas para o aprimoramento do processo.

### c) *Data Warehouse*

O *data warehouse*, ao observar dados (suas entradas) várias vezes, desenvolve uma memória institucional. As organizações podem construir *data warehouses* para aumentar (expandir) o valor dos negócios que estejam esquecidos em seus sistemas de operações. Como um sistema convencional de transmissão de informações, o *data warehouse* contém informações sobre os clientes de uma organização, sobre seus produtos e sobre o mercado. A diferença é que o *data warehouse* extrai informações, e finalmente as armazena para um acesso e uma recuperação fáceis. Por exemplo, no contexto do CRM, o

*data warehouse* pode coletar informações demográficas de fora dos sistemas da empresa, e analisá-las comparando-as com seus próprios dados de cobrança, para discernir sobre as preferências de compra da sua base de clientes.

Hoje, as organizações usam o *data warehouse* como um recurso que complementa as suas infra-estruturas de TI. Um *data warehouse* ajuda os sistemas operacionais a fornecerem relatórios em tempo real, e também pode oferecer uma plataforma na qual outros sistemas (como entrada de pedidos, gerenciamento de campanha, compra e cobrança) possam ser integrados.

Handen (*apud* Brown, 2001, p.206) diz ainda que a estrutura que engloba a Web, o gerenciamento do fluxo de trabalho (*workflow*) e o *data warehouse* (três Ws) pode ser elaborada para que esses sistemas trabalhem juntos, oferecendo suporte a todo o empreendimento e maximizando o investimento da organização. Normalmente, é possível alcançar essa integração sem desmontar os sistemas já existentes. Ao invés disso, por meio de interfaces criadas com os softwares disponíveis comercialmente, esses sistemas podem ser convertidos em estruturas poderosas que suportem todos os processos vinculados à cadeia de valores da organização.

## **4. SUPERMERCADO - ESPECIFICIDADES**

### **4.1 Desenvolvimento no Brasil**

Segundo Nogueira (1993, p.3), desde a sua implantação, no Brasil, há quarenta anos, os supermercados têm desempenhado um papel fundamental no abastecimento da população brasileira. Das primeiras experiências de auto-serviço no comércio varejista, no final dos anos 40; da inauguração das primeiras lojas caracterizadas como supermercados, no início dos anos 50; e do surgimento, a partir da década de 60, da maioria das grandes redes em operação atualmente por todo o país, os supermercados se estruturaram e passaram por grandes transformações, influenciando novos hábitos de consumo e acompanhando de perto o desenvolvimento da economia e da sociedade brasileira.

O mesmo autor acrescenta que, com mais de 10 mil organizações espalhadas por todo o país - desde os grandes centros urbanos até as mais longínquas localidades do interior - que dão emprego a centenas de milhares de pessoas e movimentam algo equivalente a 5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, os supermercados são o maior e mais eficiente canal de que a indústria de bens de consumo dispõe para que seus produtos cheguem, de forma mais rápida e econômica, aos lares de milhões de consumidores.

Do ponto de vista econômico, o período pós-guerra foi uma época de prosperidade. As atividades comerciais foram estimuladas com a renovação do parque industrial, possível devido à importação de equipamentos e sua diversificação, resultante da implantação de modernas indústrias químicas, metalúrgicas, de eletrodomésticos e de alimentos no Brasil.

Neste contexto, foram realizadas as primeiras experiências de modernização do comércio a varejo, que tomariam corpo a partir de meados da década de 50.

O modelo de modernização adotado veio dos Estados Unidos e teve por base o conceito de auto-serviço - método de venda no qual as mercadorias são expostas de modo a permitir que o comprador pegue aquelas que lhe são mais convenientes, sem o auxílio de intermediários, e pague à saída do estabelecimento - aqui já utilizado em lojas de variedades. (SUPERMERCADOS..., 1993, p.16)

O setor de supermercados no Brasil cresceu, passando a deixar em segundo plano os preços para centrar-se na oferta de serviços. As lojas tenderam a tornar-se mais sofisticadas, quer do ponto de vista da arquitetura quer da decoração e da própria arrumação das prateleiras. A embalagem ganhava, assim, papel cada vez mais importante, não apenas por seu efeito visual mas também porque precisava atender às necessidades de manuseio mecanizado e de controle, este, cada dia mais, sendo realizado por computadores. As metas permanentes, eficiência e rentabilidade, passaram a ser buscadas, também, com a melhoria dos serviços de retaguarda, na formação de pessoal especializado e na solidificação da estrutura administrativa das empresas. (SUPERMERCADOS..., 1993, p.44)

## **4.2 Caracterização**

A caracterização de empresa “supermercadista”, constante desta seção, foi extraída de publicação da Associação Brasileira de Supermercados, em 1993, denominada: SUPERMERCADOS; 40 anos de Brasil. Apesar de ser datada de 1993, esta caracterização é histórica, sendo, ainda, de grande utilidade para esta pesquisa, pois permite ao leitor entender o funcionamento de um supermercado, alvo deste trabalho sobre a implantação de uma estratégia de CRM.

No campo do varejo, a partir dos anos 30, com a afirmação do auto-serviço com modelo moderno de atendimento, o diálogo, a comunicação ou o encontro - até então

realizados entre pessoas - passaram a se dar entre uma pessoa, o consumidor, e um produto. O desaparecimento da figura do balconista, ou do proprietário, como intermediador da transação mercantil, deslocou o eixo da comunicação para a própria mercadoria. Em torno dela passaram também a ser estruturados outros elementos, hoje imprescindíveis ao comércio, como os espaços, a iluminação, a embalagem e a exposição, todos fatores de competição e bom desempenho de vendas.

A arquitetura e a comunicação visual passaram, então, a exercer um papel fundamental no sentido de tornar o diálogo consumidor-mercadoria mais eficiente.

Um supermercado divide-se basicamente em três setores: depósito, áreas de preparo e área de vendas. O depósito armazena a mercadoria, as áreas de preparo limpam, fatiam, cortam, pesam, precificam, embalam e produzem - como no caso das padarias - enfim, trabalham a mercadoria que será vendida nas seções de atendimento e área de vendas. É aí que os produtos são expostos e, portanto, colocados ao alcance do cliente pelo sistema de auto-serviço. No final da linha, junto à saída, ficam os caixas ou *check-outs*, que recebem o pagamento pelas compras efetuadas.

A departamentalização de um supermercado, ou seja, a alocação das áreas disponíveis para a venda das mercadorias divididas em seções, é realizada considerando-se dois objetivos básicos: maximização das vendas e redução de custos operacionais. Há determinados produtos que são mais procurados, como pão, carne, leite, e há outros que não são itens de primeira necessidade. O percurso que o cliente faz dentro de um supermercado é estudado, então, numa planta que se convencionou chamar de *layout*.

A distribuição das mercadorias expostas e das seções é cuidadosamente planejada, para forçar o consumidor a percorrer uma grande extensão da loja e, dessa forma, por meio de várias técnicas, sentir-se atraído a levar outras mercadorias, num processo conhecido por impulso de compra.

Por este processo, o cliente vê a mercadoria, sente-se atraído por ela e a compra, apesar de não estar precisando. Entre as técnicas utilizadas para estimular esse impulso estão a localização das seções de perecíveis, muito procurados, nos fundos da loja, exposições promocionais com aspecto de pechincha, exposição de produtos correlatos, ou melhor, produtos de maior saída ao lado de produtos menos procurados, como, por exemplo, o sabão em pó ao lado do amaciante. O *merchandising* - este conjunto de técnicas que têm por objetivo aumentar a rotação dos bens é, portanto, fundamental para os estabelecimentos varejistas modernos. Um dado a ser considerado no *merchandising* é o tempo de permanência do cliente em uma loja; quanto maior a permanência, maior o consumo.

A criação de um ambiente prático e agradável para as compras depende de muitos detalhes construídos com a aplicação de vários recursos da comunicação visual, entre os quais alguns que possibilitem destacar ambientes, como os forros rebaixados e as sancas periféricas.

### **4.3 A situação dos supermercados no Brasil<sup>2</sup>**

A carência de dados informacionais e estatísticos sobre os supermercados no Brasil determinaram que, basicamente, as informações sobre estes se suportassem nos dispostos no relatório do 1º Encontro Anual de Supermercados no Brasil, realizado pela Associação Brasileira de Supermercados no Estado de São Paulo, no ano de 1998. Não faltaram esforços na averiguação de dados mais recentes. Contudo, não foram encontrados, e os aqui dispostos, por possuírem aproximadamente 4 anos, e sendo que neste período a condição econômica e política do Brasil não apresentou alterações relevantes, podem ser considerados como ainda válidos, pois não são de fácil mutação.

---

<sup>2</sup> Os dados dispostos neste sub-ítem tiveram como fonte: Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). 1º Estudo Anual do Setor de Supermercados. São Paulo, 1998.



Resumindo esses dados e dispondo-os para o propósito desta pesquisa, pode-se dizer que as vendas dos 300 maiores supermercados no Brasil atingiram R\$34,7 bilhões em 1997, a uma taxa real de 5,4%, durante o período de 1992 a 1997. Durante este mesmo período, o PIB real cresceu a uma taxa de 4,2%. Comparativamente, o setor de supermercados americano cresceu a uma taxa de somente 0,2% durante o mesmo período, enquanto o PIB real cresceu 2,9%.

Se por um lado à indústria brasileira de supermercados cresceu em vendas, o número de lojas sofreu uma redução; concomitantemente, o tamanho médio de cada loja aumentou. De 1992 a 1997, o número de lojas operadas pelas 300 maiores empresas caiu de 3.440 para 3.187. Ao mesmo tempo, o tamanho médio das lojas cresceu de 1.114m<sup>2</sup> para 1.289m<sup>2</sup>. Como consequência, o espaço total ocupado pelas 3000 maiores empresas aumentou de 3,9 milhões de m<sup>2</sup> para 4,1 milhões de m<sup>2</sup>.

Corrigidas pela inflação, as vendas entre as 300 maiores empresas do setor cresceram a uma taxa anual de 7%, entre 1992 a 1997. As vendas por loja atingiram R\$10,9 milhões em 1997, sendo que as vendas por m<sup>2</sup> atingiram R\$8.459,00, conforme o mesmo relatório do 1º Encontro Nacional de Supermercados.

Apesar da tendência de concentração para o setor, a indústria brasileira de supermercados apresenta-se ainda pulverizada, expressando alterações gradativas nos últimos cinco anos. As 20 maiores empresas são responsáveis por 60% da receita das 300 maiores do setor. Este percentual vem se mantendo estável nos últimos sete anos.

Enquanto o governo puder evitar desvalorizações substanciais da moeda (excluídas as desvalorizações já previstas), a inflação provavelmente se manterá baixa. Para os supermercados, este fato tem implicações importantes: significa que, para serem competitivos, os varejistas têm que restringir custos, manter preços baixos e dispor de merchandising (sortimento, operações de loja etc.), tornando-se um diferencial para os concorrentes. Criar esta vantagem competitiva é fundamental para evitar que a

concorrência aconteça meramente na questão de preço, pois esta estratégia pode acarretar margens de lucro baixas.

Para criar uma vantagem competitiva, bem como para restringir custos, os varejistas terão de investir em sistemas de informação que possibilitem um gerenciamento eficiente de estoques, e respostas rápidas às mudanças das necessidades dos consumidores.

A Associação Brasileira de Supermercados (1998), quando do 1º estudo anual do setor de supermercados, apresentou as seguintes conclusões gerais sobre os consumidores:

- O supermercado é o local de compra para abastecimento do domicílio de maior penetração entre os consumidores;
- A força do hábito é a razão mais mencionada pelos consumidores como justificativa para não comprar determinados produtos nos supermercados;
- Mais da metade dos consumidores entrevistados recordou corretamente os preços dos produtos investigados na pesquisa (açúcar, margarina e detergente);
- “Ir a pé” é a forma mais comum de locomoção até o supermercado;
- O pagamento das compras de supermercado é, em geral, realizado em dinheiro;
- Um pouco mais da metade dos consumidores entrevistados é fiel a um único supermercado;
- “Ter preços baixos” ainda é o principal critério de escolha do supermercado, tanto para compras de abastecimento como para compras de reposição;
- Os principais alvos de melhoria para os supermercados, apontados pelos consumidores, são: preços mais baixos e maior rapidez nos caixas;

- Dentre as alternativas propostas, os consumidores elegeram o *shopping center* como o local preferido para as compras pela variedade de opções e ambiente agradável;
- Apenas 25% da população tem hábito de comprar comida pronta com uma frequência média de uma vez por mês. Deste total, apenas 15% compra em supermercados;
- Aproximadamente 95% da população considera importante a existência de informações nutricionais nas embalagens, embora apenas 61% tenha o costume de lê-las;
- Cerca de 64% dos consumidores entrevistados estão “seguros/muito seguros” da qualidade dos produtos vendidos em supermercados, identificando como principal ameaça à segurança dos produtos, aspectos ligados à “operação e manuseio” das mercadorias;
- Lanchonete e farmácia foram às únicas alternativas, dentre todas as propostas, consistentemente mencionadas pelos consumidores nas três questões relacionadas: 1) serviços existentes no supermercado freqüentado; 2) serviços utilizados no supermercado freqüentado e 3) serviços prováveis de utilização, se disponibilizados no supermercado freqüentado. (Grifo nosso)

Sobre **supermercados**, o mesmo estudo apresentou as seguintes conclusões gerais:

- Alimentos (mercearia + perecíveis + higiene e limpeza) representam, em média, 85% das vendas;
- Política econômica e fiscal do governo é motivo de maior preocupação para os supermercados que a própria concentração do setor;

- A guerra de preços é considerada a ação da concorrência com maior impacto no desempenho do negócio;
- Quanto maior o porte das empresas, maior o número de estratégias de crescimento consideradas. Contudo, a melhoria e ampliação de lojas existentes são uma unanimidade;
- Dentre as ações competitivas propostas, a pesquisa com consumidores é a atividade praticada com menor frequência.
- Rádio e folhetos distribuídos fora da loja são os meios de comunicação mais utilizados;
- Quando perguntados sobre os atributos do fornecedor mais valorizados, os supermercados responderam que as políticas de negociação de preços e condições de pagamento são os atributos mais importantes;
- **Redução da fidelidade dos consumidores é o que mais preocupa os supermercados;**
- Na ótica dos supermercados, o preço e condições de pagamento são os critérios de escolha do local de compra mais importante para os consumidores, resultado confirmado na pesquisa com consumidores;
- Capacitar e treinar pessoal são a questão de recursos humanos de maior preocupação;
- Os supermercados de menor porte afirmaram estar mais preocupados com os processos voltados ao consumidor, enquanto os supermercados de maior porte mencionaram processos mais voltados à eficiência operacional como os de maior preocupação;
- Dentre as práticas propostas, o custeio baseado em atividades e marcas próprias é a prática ao nível de implementação;

- A leitura ótica os *check-outs* e as rotinas de pagamentos e recebimentos estão em estágio mais adiantado de automação
- A utilização de ferramentas tecnológicas propostas na pesquisa é incipiente, ou seja, ficou no estágio “a ser implementado”. (Grifo nosso)

Pelas conclusões gerais dispostas no 1º Estudo Anual do Setor de Supermercados, tanto no âmbito do consumidor como do supermercado, a implementação dos tipos de CRM pode se tornar de grande valia para os supermercadistas, pois o seu enfoque de antecipar-se às necessidades do cliente amenizaria, em muito, várias preocupações do setor, em especial a fidelização.

Todos os grifos nas conclusões demonstram uma relação direta ou indireta com os prováveis benefícios que os tipos de CRM poderiam trazer para os supermercados.

Especificamente, quanto a fidelização dos clientes, tem-se que pouco mais da metade são fiéis a um supermercado, e que isto é a maior preocupação dos supermercadistas. Neste sentido, há muitas causas para explicar a parcialidade na fidelização dos clientes. Em primeiro lugar, a inflação baixa cria uma atmosfera que propicia a comparação de preços por parte dos consumidores, tornando-os mais sensíveis a preços. Em segundo lugar, a abertura econômica, com a conseqüente liberação do comércio internacional, permitiu aos varejistas o acesso a um leque mais amplo e variado de produtos e marcas. As lojas tornam-se diferenciadas, os consumidores têm mais opções e, concomitantemente, sua seletividade e sua fidelidade a uma loja em particular. Em terceiro lugar, a abertura econômica cria instabilidade profissional; as pessoas ficam mais conscientes e atentas ao preço. Finalmente, a saturação do mercado (varejo) cria um ambiente mais competitivo, beneficiando os consumidores com mais opções de locais de compra dentro de uma determinada área geográfica.

Contudo, vê-se a divergência de ações dos supermercados em relação à sua preocupação maior, que é a redução da fidelidade, quando se observa, no que concerne à utilização de ferramentas tecnológicas propostas na pesquisa (Sw de gerenciamento de categorias; Sistemas de informações; Sw de gerenciamento de depósitos; comércio eletrônico; Sw de gerenciamento de espaço; EDI) que a mesma é incipiente, ou seja, ficou no estágio "a ser implementado".

Destoa-se da ótica do CRM, segundo a conclusão do 1º Estudo Anual do Setor de Supermercados, que a preocupação dos grandes supermercados está voltada para a eficiência operacional em suprimento, e não para o cliente, o que não acontece com os supermercados de menor porte.

Tais inferências destoam dos dados apresentados no mesmo estudo, onde uma pesquisa sobre o nível de implementação de ferramentas tecnológicas na Inglaterra, em 1997, demonstra que 98% dos supermercados possuem programas de fidelização, seguidos de 96% com sistemas de informações gerenciais; 85% possuem ferramentas tecnológicas para controle de estoques, e 80% possuem SW para análise de informações.

Em síntese, pelo que é apresentado e concluído pelo 1º Estudo Anual do Setor de Supermercados, verifica-se que as informações sobre os consumidores são de grande valia, mas que não estão sendo gerenciadas na ótica de centralizar os serviços dos supermercados no cliente, além do que, se o setor se aperceber da finalidade do CRM, verá que a maior gama de informações possíveis depende de investimentos em tecnologia para permitir a maior fidelização do consumidor, passando, se possível, para a dependência deste.

## 5. ESTRATÉGIA PROPOSTA

### 5.1 Considerações sobre Estratégias para CRM

Abordou-se, no capítulo anterior, aspectos relacionados a supermercados, pelos quais pode-se observar a viabilidade de se implantar o CRM para estes.

Para uma eficiente implantação do marketing de relacionamento, o supermercado deve observar e entender as tecnologias dispostas no mercado, para bem atender aos objetivos pretendidos.

O uso correto de tecnologias pode ajudar os supermercados a aprender, a partir de cada interação com o cliente, aprofundando o relacionamento ao promoverem idéias e soluções, na busca constante do melhor atendimento, com uma correspondente valoração de sua clientela.

As tecnologias disponíveis através da Web, do gerenciamento de fluxo de trabalho (*workflow*) e do *data warehouse*, se bem trabalhadas, conjuntamente, podem possibilitar a comunicação com os clientes para servi-los em tempo real, evitando a repetição e o desgaste de se saber o que eles desejam, quais os seus gostos, como gostam de pagar etc, pois permitem que se tenha um perfil completo do cliente.

Neste sentido, Gordon (2000, p.198) relaciona que os aspectos tecnológicos de memória, capacidade de armazenamento de dados, largura de bandas, semicondutores, software e processamento, estão fornecendo novos benefícios para os consumidores, e uma nova estrutura para se fazer negócios com eles.

Essas tecnologias, portanto, acabam por conduzir mega-processos como os de planejamento, inovação, ciclo de demanda, contato para cobrança, aquisição de clientes e intensificação do valor do cliente, tornando-se a chave para os 11 Cs do marketing de relacionamento, como descreve Gordon (2000, p.199-217), quais sejam:

▪ Cliente - a tecnologia oferece os recursos de computação e comunicação que ajudam o marketing de relacionamento a decidir em quais clientes se concentrar e facilitam as interações necessárias, tanto dentro da empresa quanto com seus clientes e fornecedores, para criar o valor do cliente. Com a tecnologia, os clientes específicos com os quais a empresa deseja fazer negócios podem ser identificados e melhor avaliados quanto à sua receptividade e adequação para um relacionamento em longo prazo.

▪ Categorias - a tecnologia pode ajudar a empresa a tomar duas outras decisões estratégicas: que categorias e tipos de bens e serviços deve-se oferecer aos clientes, e se deve produzir os bens e os serviços que os clientes desejam.

▪ Capacidades - a tecnologia desempenha papéis vitais na promoção das capacidades da empresa. As próprias implementações tecnológicas compreendem o coração das capacidades da empresa em termos de marketing de relacionamento ao fornecer, por exemplo, computação, *data warehouse*, conteúdo etc, tornando-a capaz de desenvolver os 11Cs naquilo que deseja concentrar-se.

▪ Custos, lucratividade e valor - através de tecnologias, a empresa pode gerenciar os custos para captar, servir e manter os clientes, ao permitir que os profissionais de marketing entendam, em tempo real, os rendimentos e custos associados a cada cliente.

▪ Controle do contrato para processos monetários - qualquer que seja o papel da tecnologia, ela deve desempenhar uma função de controle para garantir que o valor esteja realmente sendo criado para os clientes e para a empresa, e que as faturas estejam sendo enviadas e os pagamentos recebidos no prazo.

▪ Colaboração e integração - a tecnologia pode ajudar os clientes a colaborar com seus fornecedores na criação contínua de valores novos e mútuos. O novo valor pode assumir várias formas. A qualidade e a velocidade podem ser intensificadas, por exemplo, por meio de uma auditoria conjunta e de videoconferências, que permitem que as empresas e os indivíduos compartilhem informações, colaborativamente e em tempo real.



▪ Customização - a customização não deve ser confundida com a personalização. A customização permite à empresa, ao cliente ou a ambos desenvolver um produto, serviço ou comunicações, que reflitam o valor que o cliente procura. Uma implicação da colaboração simultânea para criar valor customizado é que o cliente orienta a demanda e o fornecedor responde às exigências para satisfazer a demanda.

▪ Comunicações, interação e posicionamento - a tecnologia pode ajudar a empresa a conversar com indivíduos por um custo que reflete o valor das comunicações, e pode discernir entre os propósitos de diferentes comunicações, ao atribuir a mídia apropriada para realizar cada tarefa. A tecnologia fornece o conhecimento e a percepção, para que a empresa possa entrar em contato com o cliente no momento certo - quando ele está pronto para comprar - e utilizar o meio que cada cliente preferir para efetuar essa comunicação.

▪ Cálculos do cliente - a tecnologia pode dar assistência à empresa para compreender as questões atuais e emergentes dos clientes, enquanto ainda há tempo de abordar o problema sem prejudicar o relacionamento. Pode também ser usada para acompanhar avaliações sobre lucratividade e participação nos gastos do cliente e o estado de espírito deles, com os dados de pesquisa registrados dentro dos bancos de dados, assim como as tendências a serem vigiadas.

▪ Cuidado com o cliente - a tecnologia tem um papel importante a desempenhar, pois fornece aos clientes a atenção que eles desejam.

▪ Cadeia de relacionamentos - Uma cadeia de relacionamentos compreende a série de ligações entre o cliente final e todos os envolvidos que contribuem para o valor que o cliente final recebe. Esses envolvidos são os fornecedores, canais intermediários de distribuição, funcionários, clientes e outros, como os investidores e o conselho de direção. Eles devem formar, juntos, uma forte cadeia que acrescentará cada vez mais valor ao relacionamento com o cliente final. A tecnologia tem um papel importante no vínculo estrutural entre todos os componentes da cadeia de relacionamentos.

Ao se pensar em uma estratégia para a implantação de CRM em supermercados, há que se imaginar como alcançar os 11Cs neste mercado. Faz-se necessário assim, entender a necessidade primordial nos relacionamentos entre a empresa e o cliente, para criar o valor que cada um deseja. Não se pode deixar de observar que o valor que o cliente deseja não pode ser atribuição única da empresa, pois requer a contribuição de outros participantes do negócio, como os funcionários, os fornecedores, o canal intermediário de distribuição, a companhia de serviços, o banqueiro ou o investidor, e outros.

Os clientes não podem integrar, efetivamente, um relacionamento baseado no valor, a menos que esses outros participantes estejam alinhados em busca do mesmo objetivo.

Assim sendo, para se formar a tão almejada cadeia de relacionamento entre a empresa e os demais participantes, há de se ter os mesmos princípios fundamentais que os relacionamentos desejados entre a empresa e seus clientes, incluindo, segundo Gordon (2000, p. 289), o seguinte:

- benefício mútuo;
- empenho e aperfeiçoamento contínuo;
- horizontes em longo prazo;
- resolução de questões em equipe e em tempo real;
- conhecimento compartilhado;
- integração de sistemas;
- comunicação aberta;
- mecanismos de conflitos;
- identificação das condições sob as quais os relacionamentos se transformarão ou se dissolverão, e os processos pelos quais a mudança será administrada.

Uma das principais caracterizações do setor supermercadista é o auto-serviço, pelo qual o consumidor final, pouco ou quase nada, entra em contato com funcionários, determinando que a relação maior está no consumidor/cliente com o produto.

A almejada e necessária cadeia de relacionamento para a efetividade do CRM em uma empresa faz com que se localize nela o supermercado. Pelas características do supermercado, essencialmente, ele pode se situar como intermediário, ou seja, recebe as mercadorias dos fabricantes e as disponibiliza para os clientes.

Diante do exposto, uma preocupação determinante para a implantação de CRM em um supermercado estará na construção do relacionamento com os fornecedores, pois sendo um grande varejista, tem, por consequência, uma gama de fornecedores. Fazer com que se interajam em um relacionamento torna-se uma tarefa das mais difíceis para a implantação do CRM.

Para tanto, Gordon (2000, p.296) diz que, além da importância dada ao cliente para se criar novos valores de negócios, é ainda mais importante que as empresas (no caso em estudo os supermercados) trabalhem juntas com os canais intermediários de distribuição, e recebam tratamento dos fabricantes como aquele dispensado aos melhores clientes delas, não simplesmente como o canal utilizado para que os fabricantes cheguem ao mercado.

Assim sendo, segundo Gordon (2000, p.296), deve o supermercado fazer os fabricantes entenderem que:

- 1) A batalha pelo cliente deve ser vencida primeiramente com o canal de distribuição, antes de o cliente final ser alcançado;
- 2) O intermediário agrega ao produto valor que o fabricante não consegue produzir com facilidade ou vantagens econômicas.
- 3) O intermediário pode ser uma base durável para a criação de novo valor com os clientes, e para remover custos dos sistemas atuais.

Para se alcançar o ideário desta cadeia de relacionamento, de tamanha expressividade para os supermercados, empresa e fabricantes, segundo Gordon (2000, p.297), deve-se concentrar em dez estágios, quais sejam:

- 1) Respeito mútuo.
- 2) Estabelecer e controlar um processo para o desenvolvimento do relacionamento.
- 3) Tratar os canais intermediários de distribuição como clientes.
- 4) Reconhecer os canais intermediários de distribuição como negócios independentes.
- 5) Planejar em conjunto.
- 6) Inovar em conjunto.
- 7) Levantar custos de reformulação de todo o sistema.
- 8) Alinhar operações, tendo em mente o cliente final e o posicionamento no mercado.
- 9) Criar um pacote com produtos e serviços
- 10) Ser coerente.

Relacionamentos significativos e contínuos com fornecedores estratégicos podem ser fundamentais para o sucesso de uma empresa. Segundo Gordon (2000, p.315), um ótimo relacionamento com os fornecedores é muito importante, se o objetivo é desenvolver e manter o valor, junto ao cliente final.

A empresa pode tratar o fornecedor como qualquer outro participante do negócio mencionado anteriormente e, em particular, como a outra face da moeda do relacionamento com o cliente. Entre os principais ingredientes do relacionamento com o fornecedor, Gordon (2000, p.315) diz serem:

- “1. *Um data warehouse descrevendo as dimensões significativas do fornecedor e seu desempenho*”.
2. *Avaliação da contribuição do fornecedor para a lucratividade da empresa e lucratividade potencial futura, com seleção posterior dos fornecedores estratégicos entre aqueles que acrescentam relativamente mais valor.*
3. *Entendimento de como cada empresa está atualmente vinculada à outra, e que objetivos poder ser estabelecidos para aprofundar o relacionamento, particularmente com fornecedores estratégicos.*
4. *Criação de referenciais de fornecedores entre um e outro, em termos importantes para a empresa.*
5. *Avaliação da empresa em termos de receptividade e flexibilidade na implementação dos relacionamentos com os fornecedores.*
6. *Especificação da oportunidade que pode ser obtida a partir de um vínculo maior com os fornecedores, especialmente os melhores e mais estratégicos.*
7. *Estabelecimento de um processo para planejar, implementar, administrar, avaliar e compartilhar a criação de novos valores.*
8. *Colocação em vigor de um método de governo para o relacionamento.*
9. *Administração da mudança entre a empresa e seus fornecedores [...] ““.*

Gordon (2000, p.333) descreve que, para se conseguir um grande valor para o cliente, é preciso que mais valor ainda seja criado com os fornecedores. Alguns dos valores que o cliente quer se perdem ao longo do caminho na forma de curvas de aprendizado, ineficiência, margens de lucro e erros. Esse desgaste significa que as empresas devem trabalhar, ainda mais arduamente, para se alinharem com todos os participantes de seu negócio, de modo a eliminar o desgaste que o cliente não deseja. A tecnologia ajuda. A formalização dos processos também. Porém, mais do que isso é necessário o estabelecimento de uma estratégia, de modo a elaborar as abordagens para criar e

compartilhar valores mútuos, com cada categoria de participantes dos negócios, sem incorrer no desgaste pelos quais os clientes não devem pagar.

Um outro relacionamento que deve ser destacado para um supermercado é o realizado com os funcionários, pois segundo Gordon (2000, p.308), para que o valor seja continuamente criado para os clientes, a empresa deve fazer o mesmo com os funcionários, pois eles administrarão os processos, fornecerão a imaginação, implementarão as tecnologias e obterão as idéias que ajudarão a aprofundar o vínculo com os clientes. Os funcionários podem ser considerados indivíduos com quem novos valores podem ser criados; os melhores podem ser identificados e as capacidades da empresa, alinhadas às exigências dos clientes, devem acomodar o desenvolvimento de novos valores com os funcionários, dando particular atenção àqueles capazes de criar mais valores para a empresa.

Observa Gordon (2000, p.309) que, uma empresa centrada no marketing de relacionamento, provavelmente descobrirá que a amplitude de alcance de produtos e serviços que ela oferece a seus clientes resultará em uma necessidade de, simultaneamente, ampliar o grau de conhecimento dos seus funcionários, pois estes, envolvidos no marketing de relacionamento, precisarão dominar mais processos, tecnologias e pessoas com quem deverão interagir.

Para que consigam atender às exigências do marketing de relacionamento na formação do valor do cliente, as empresas necessitam, segundo Gordon (2000, p.310), em relação aos funcionários:

*“1. Identificar as habilidades de marketing de relacionamento necessárias aos funcionários que devem participar em todos os processos que criam o valor para o cliente”.*

*2. Avaliar o desempenho dos funcionários em relação a essas habilidades e determinar quaisquer lacunas de conhecimento, trabalhando nisso com eles e se*

*comunicando eficientemente, com frequência, em tempo real, e não simplesmente por meio de um questionário ou outra maneira impessoal.*

*3. Desenvolver programas de treinamento e apoio tecnológico para recapacitar e/ou descapacitar processos nos quais os funcionários precisem de um conhecimento ou contexto adicionais.*

*O terceiro ponto é importante, pois tem o potencial para mudar os processos de treinamento das empresas.”“.*

Contudo, há de se considerar que uma das características sobre o pessoal que trabalha nos supermercados é que nem todos são funcionários da empresa, sendo muitos disponibilizados pelo fornecedor.

Diante de tal assertiva, estes funcionários, que são cedidos pelos fornecedores, também devem estar cientes e interagir com o objetivo do supermercado. Para tanto, torna-se imprescindível que a comunicação e participação do fornecedor como importante integrante da cadeia de relacionamento seja ainda mais pormenorizada, para permitir uma harmonia dos resultados.

Demonstradas as necessidades de relacionamento, seja dos funcionários, dos fornecedores, dos intermediários, dos gerentes, dos banqueiros e de todos que compõem o conjunto para que, com um relacionamento com respeito mútuo, integrado, controlado, planejado, alinhado, coerente, permitam se ter uma cadeia de relacionamento favorável à implantação do CRM em supermercados, a estratégia a ser implantada possa ser baseada em três indicadores importantes, a compreensão que a empresa tem de seus clientes, a compreensão da própria organização em relação a ela mesma, e o comprometimento com a melhoria contínua do serviço de qualidade, como assevera Gulycz (apud BROWN, 2001, p. 307).

## 5.2 A estratégia para a implantação do CRM em supermercados

Para discorrer sobre procedimentos para implantar o CRM em supermercados, relacionaram-se as informações disponibilizadas no 1º Relatório sobre supermercados, com as considerações anteriormente relacionadas.

Para traçar a referida estratégia, optou-se por seguir o descrito por Gulycz (apud BROWN, 2001, p.307-321), onde se considerou os aspectos da compreensão dos clientes, o próprio entendimento da organização, e o comprometimento com a melhoria.

### a) Compreensão dos clientes

Abstrai-se dos dados do 1º Encontro Anual de Supermercados, no que diz respeito aos clientes, que:

- O supermercado é o lugar para abastecimento domiciliar
- A força do hábito determina o que comprar
- Os clientes memorizam preços
- “Ir a pé” é o principal modo de locomoção
- O pagamento é realizado em dinheiro
- Pouco mais da metade dos clientes são fiéis
- O preço baixo influencia a escolha do supermercado
- Os consumidores desejam preços baixos e rapidez nos caixas
- O shopping center é o preferido pela variedade e opções
- Acreditam na qualidade dos produtos vendidos
- Receiam-se quanto à operação e manuseio
- Desejam que o supermercado possua lanchonete e farmácia.

De posse dessas informações globais sobre o supermercado, a empresa deve buscar informações mais específicas inerentes à loja, tais como:

- quem são os clientes;



- quais as necessidades dos clientes;
- qual o padrão de compra dos clientes;
- a combinação entre serviços e produtos e a necessidade do cliente;
- níveis atuais de satisfação.

De posse dessas informações, será possível determinar:

- as necessidades, os desejos e as expectativas atuais dos clientes;
- verificar em quais setores as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes crescem;
- prever as necessidades, os desejos e as expectativas futuras dos clientes.

#### b) Compreensão da organização

Geralmente, quanto à organização de supermercados, segundo informações do 1º

Encontro de Supermercados, tem-se que:

- mercearia + perecíveis + higiene e limpeza representam em média 85% das vendas;
- o preço é a ação da concorrência com maior impacto no desempenho do negócio;
- a melhoria e ampliação de lojas existentes são uma unanimidade;
- a pesquisa com consumidores é pouco praticada;
- do fornecedor, esperam preços e condições de pagamento favoráveis;
- redução da fidelidade é a maior preocupação;
- acreditam que o preço e condições de pagamento são os critérios mais importantes na escolha do local de compra pelos consumidores;
- capacitar e treinar pessoal é preocupação;
- possuem poucas ferramentas tecnológicas.

Verifica-se que o conhecimento geral sobre a organização não atende às necessidades para implantação do CRM, devendo, evidentemente, a empresa que quiser implantar um relacionamento com os clientes, mudar muito.

- Para tanto, deverá responder, eficientemente, a si mesma, as seguintes indagações:
- Há uma preparação organizacional para atender às necessidades dos clientes?
- Existem recursos humanos habilitados e físicos necessários para a satisfação dos clientes?
- A organização está comprometida em atender as necessidades dos clientes?
- Os fornecedores são participativos e estão cômnicos dos objetivos organizacionais?
- Existe um equilíbrio apropriado entre o financeiro, operacional e o atendimento ao cliente?
- Sempre há disponibilidade dos serviços e produtos que os clientes desejam?
- A estratégia para captar a atenção do cliente está adequada?
- Há monitoramento dos clientes, permitindo uma determinação de valores?

Ocorrendo respostas negativas a estas indagações, deve a empresa tomar medidas saneadoras para que a implantação do CRM seja realmente eficaz.

#### c) Comprometimento com a qualidade

Deve a empresa que for implantar o CRM indagar se os parâmetros de qualidade foram estabelecidos e monitorados de forma a suportar um ambiente de melhoria contínua.

Para tanto, deverá:

- ter indivíduos responsáveis por manter a visão de CRM;
- tornar o atendimento ao cliente uma prioridade para todos os funcionários;
- definir e desenvolver:

- as expectativas e padrões do atendimento ao cliente - informar a todos os funcionários quais são as necessidades dos clientes e questionar o que eles estariam fazendo para atendê-las;
- um balancete setorizado - monitorar todas as áreas importantes para o cliente, evitando concentração em uma área específica como, por exemplo, o preço.
- pesquisas de atendimento ao cliente - indagar aos clientes a opinião sobre os serviços disponibilizados, e quais são seus desejos e necessidades, presentes e futuras;
- um processo de gerenciamento de reclamações - permitir ao cliente que expresse suas preocupações

Diante de uma análise crítica e rigorosa das deficiências apuradas dentro da cada um dos três fatores mencionados - compreensão do cliente, compreensão da organização e comprometimento com a qualidade - pode o supermercado, então, traçar a estratégia que julgar mais viável para a implantação do CRM.

Definida a estratégia, passará o supermercado a se abastecer de tecnologias necessárias para a plena execução da implantação do CRM, sejam elas no âmbito da *Web*, *Workflow* ou *Data Warehouse*, e de todas mais que julgar importante e que permitirão uma perfeita interação na cadeia de relacionamento.

A exemplo, de como implantar o CRM num supermercado, com especificações genéricas dos três indicadores importantes - compreensão da organização, compreensão do cliente, e comprometimento com a qualidade - bem como a coerência com a tecnologia para levar a efeito cada uma das etapas desses indicadores, viu-se, mais coerente, desenvolver cada um dos aspectos dos indicadores considerados importantes por Gulycz (apud BROWN, 2001, p.307-321).

Para tanto, não se poderia pensar em implantação de CRM sem um estudo detalhado dos aspectos considerados importantes e tentando eliminar os óbices e as dificuldades enfrentadas pelo supermercado que desejar um melhor relacionamento com o cliente, além de buscar um direcionamento para a sua consecução.

Para cumprir essa missão, profissionais do supermercado executam uma série de ações, que na maioria das vezes, são interligadas. Assim, cada ação descrita por Gulycz (apud BROWN, 2001, p.307-321), dentro dos três aspectos considerados importantes, será aqui denominada de “PROCEDIMENTOS”.

Entendendo que um trabalho é um processo de transformação, ou seja, sempre se está modificando alguma coisa seja um objeto ou uma situação, conseqüentemente ocorrerão fases de operações. Diante desta assertiva, a representação das fases de implantação de CRM em supermercados será disposta, graficamente, através de “fluxo de procedimentos”, que buscará demonstrar de forma visível os procedimentos.

Portanto, na elaboração do fluxo de procedimentos, utilizamos a ferramenta 5W-2H<sup>3</sup>, que é normalmente usada quando se pretende analisar ou planejar um processo ou procedimento, ou mesmo uma seqüência destes. Permite entender ou definir o processo, uma vez que responde a 7 perguntas:

- What: o que deverá ser feito? – Identificar o objeto;
- Why: por que?;
- Who: Quem deverá fazer ? – Identificar o executante;
- When: quando é feito? – Identificar a temporalidade;
- Where: onde é feito? – Identificar o local;
- How: como deverá ser feito? – Identificar o como fazer, a seqüência;
- How Much: quanto custará?

---

<sup>3</sup> O descrito sobre os 5W 2H foi retirado de: CAMPOS, Vicente Falconi (Orientador) **Total Quality Control**. Fundação Cristiano Otoni. Disponível em: < [www.silviconsult.com.br](http://www.silviconsult.com.br) >. Acesso em 15 set, 2002.



Figura 3: Ferramenta de 5W-2H

Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi (Orientador) Total Quality Control. Fundação Cristiano Otoni. Disponível em: < [www.silviconsult.com. br](http://www.silviconsult.com.br)>. Acesso em 15 set, 2002.

**Obs 1:** O uso desta ferramenta não implica na obrigatoriedade de usar as 7 Ferramentas, mas sim àquelas que se fazem necessárias para cada análise ou planejamento específico. Neste trabalho utilizou-se 4W-1H:

- What: o que é feito? – Identificar o objeto;
- Who: quem deverá fazer ? – Identificar o executante;
- Where: onde é feito? – Identificar o local;
- When: quando é feito? – Identificar a temporalidade;
- How: como deverá ser feito? – Identificar o como fazer, a seqüência.

**Obs 2-** Acrescentando ao mesmo, as demais fases abaixo identificadas como importantes para complementação, que por análise concluiu-se ser necessária:

- Através de que será feito - Tecnologia a ser disponibilizada;
- Apresentação das sugestões sugeridas.

**Obs: 3** - Se Estamos planejando um processo, estas perguntas serão formuladas com o verbo no futuro; e se estamos analisando um processo já existente, para adequá-lo ou aprimorá-lo, as perguntas seriam formuladas com o verbo no presente ou no passado.

Registra-se ainda que esta Ferramenta foi introduzida no Brasil, no final dos anos 80 e princípio dos anos 90, pelo movimento do “TQC” – Totally Quality Control, introduzidos no Japão por “Deming e Juran”, americanos e que obtiveram dos japoneses, apoio e credibilidade para implanta-lo lá, com sucesso, num primeiro momento e depois o estenderam aos demais países, entre estes o Brasil.

Antes de se iniciar o estudo dos três indicadores importantes - compreensão do cliente, compreensão da organização e comprometimento com a qualidade - de um supermercado, faz-se necessário determinar, de forma genérica, o fluxo de procedimentos no processo de implantação do CRM.

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 1</b>	
<b>O Que será feito: Aprovação da implantação do CRM</b>	
<b>Quem fazer</b>	<b>deverá</b> Diretores e/ou proprietários
<b>Onde ser feito</b>	<b>deverá</b> Sala de diretores
<b>Quando ser feito</b>	<b>deverá</b> Antes de iniciar o processo de implantação de CRM
<b>Como ser feito</b>	<p><b>deverá</b> Discutindo e analisando os fatores intervenientes para a implantação do CRM como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças das expectativas do cliente;</li> <li>- Segmentando clientes, não mercado;</li> <li>- Maior valorização aos melhores clientes;</li> <li>- A cadeia de relacionamento é que proporciona o valor ao cliente;</li> <li>- A importância de se buscar o máximo de dados possíveis;</li> <li>- A importância de ser ter o processo de customização em massa suportado em tecnologias.</li> <li>- A necessidade de apoio da diretoria/proprietários/investidores;</li> <li>- O reconhecimento e recompensas do trabalho para equipe;</li> <li>- Concentração nos relacionamentos e nas capacidades;</li> <li>- Organização por meio de relacionamento (participantes do negócio, clientes bons e médios, novas contas etc.) e capacidade (pessoal, tecnologia, processo e conhecimento/percepção).</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Planilhas de custos, de projeções de ganhos, resultado de pesquisa de clientes quanto à satisfação com o supermercado, relatórios de outras empresas similares que implantaram o CRM, etc.
<b>Sugestões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposição por profissional qualificado em marketing de relacionamento sobre as vantagens e desvantagens de uma administração voltada para o cliente.</li> <li>- Correlação da necessidade do envolvimento e comprometimento de todos os integrantes da empresa com o sucesso de uma administração voltada para o cliente.</li> <li>- Demonstração de que o CRM impõe à diretoria ou mesmo os investidores a necessidade de um comprometimento, pois os custos podem ser elevados e os retornos não serão imediatos.</li> </ul>

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 2</b>	
<b>O Que será feito: Busca de profissional qualificado em CRM</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Internamente na empresa ou no mercado
<b>Quem deverá fazer</b>	Departamento de recursos humanos
<b>Quando deverá ser feito</b>	Após aprovação e comprometimento da diretoria/proprietários e investidores
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa nos dados cadastrais dos gerentes de marketing da empresa;</li> <li>- Pesquisa de mercado dos profissionais especializados em CRM;</li> <li>- Por identificação de quem já tenha implantado CRM em outras empresas</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Análise curricular com ênfase nos trabalhos já realizados
<b>Sugestões</b>	Contratar profissional com o objetivo de implantar o CRM e de treinar/qualificar os gerentes do supermercado de modo a capacitá-los a dar continuidade ao processo.

<b>PROCEDIMENTO Nº 3</b>	
<b>O Que será feito:: Planejamento da implantação do CRM</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	No supermercado
<b>Quem deverá fazer</b>	Profissional qualificado em CRM
<b>Quando deverá ser feito</b>	Antes de efetivar qualquer medida para implantação de CRM
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definindo cronograma</li> <li>- Definindo objetivos e metas</li> <li>- Relacionando necessidades e custos de pessoal auxiliar como: analistas de sistema, web-designer etc.</li> <li>- Prevendo custos de pessoal operacional e logística</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Plano detalhado de implantação de relacionamentos setorizados.
<b>Sugestões</b>	<p>Compor um plano de relacionamento detalhado para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proprietários, diretoria e investidores;</li> <li>- gerência;</li> <li>- clientes;</li> <li>- fornecedores;</li> <li>- funcionários;</li> <li>- canais de distribuição;</li> </ul> <p>Definindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o papel de cada um dentro do processo;</li> <li>- a necessidade de infra-estrutura física</li> <li>- a necessidade tecnológica por setor;</li> </ul>



## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 4</b>	
<b>O Que será feito: Provisões financeiras</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Departamento financeiro
<b>Quem deverá fazer</b>	Diretor financeiro
<b>Quando deverá ser feito</b>	De acordo com a previsão de gastos e investimentos constantes do plano para implantação de CRM
<b>Como deverá ser feito</b>	Prover o recurso financeiro de acordo com as previsões de gastos oportunamente, para se evitar atrasos e até mesmo a inviabilidade do processo.
<b>Através de que deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos próprios do supermercado</li> <li>- Financiamento em instituições financeiras;</li> <li>- Desenvolvimento de investidores estratégicos</li> </ul>

Com a aprovação e comprometimento dos proprietários/diretores e investidores, com profissional de CRM qualificado, com o planejamento da implantação de marketing de relacionamento e com a disponibilidade/previsão do setor financeiro, passa-se, então a detalhar os indicadores importantes - compreensão da organização, compreensão do cliente, e comprometimento com a qualidade - para a efetiva implantação de CRM em supermercados.

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

### a) Compreendendo os clientes

<b>PROCEDIMENTO Nº 5</b>	
<b>O Que será feito: Identificação dos clientes</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Cadastro de clientes
<b>Quem deverá fazer</b>	Funcionários do cadastro
<b>Quando</b>	Da entrada de um novo cliente ou quando houver mudanças nos dados
<b>Como deverá ser feito</b>	<p>Identificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nome, número de telefone (residencial e comercial); endereços (residencial, profissional, de remessa); residência (tamanho, estrutura familiar, cônjuge, filhos); idade (data de nascimento); rendimento (faixa salarial ou rendimento e bens ou riquezas estimadas); educação (nível de escolaridade); afiliação (instituições educacionais freqüentadas, associações das quais é membro); outras associações (recreativa, comunitária, religiosa); ergonômicos (peso, altura); hábitos de consumo ou preferências (marcas dos bens de consumo duráveis, semiduráveis, não duráveis; destino e freqüência das férias; preferências de leituras; preferência de cores); principais compras (local, tipo de intermediário, hora, dia, semana e mês, consumo médio).</li> </ul> <p>Atribuindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de conta ou de identificação;</li> <li>- Políticas de obtenção, divulgação e arquivamento de dados.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha cadastral preenchida na própria loja, na residência ou no site do supermercado;</li> <li>- Questionários aplicados diretamente aos clientes;</li> <li>- Fusão de bancos de dados externos com internos’;</li> <li>- Dedução decorrente do comportamento e preferências demonstradas.</li> </ul>
<b>Sugestões</b>	<p>Para se ter o maior número de dados informacionais dos clientes o supermercado poderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promover sorteios de brindes para os clientes, onde para concorrer o cliente terá de preencher a ficha cadastral;</li> <li>- ofertar cartões de crédito próprio do supermercado;</li> <li>- dispor ficha cadastral na internet;</li> <li>- enviar ficha cadastral via correio</li> <li>- ter produtos com vendas a prazo com vínculo ao cadastro de clientes, não só no aspecto de prevenção à inadimplência.</li> </ul>

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 6</b>	
<b>O Que será feito: Identificação das necessidades dos clientes</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Em todos os setores do supermercado
<b>Quem deverá fazer?</b>	Todos os funcionários
<b>Quando deverá ser feito</b>	A todo o momento
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de informações procuradas;</li> <li>- Periodicidade de aquisição dos produtos por marca e quantidade;</li> <li>- Frequência da compra por hora; dia, semana e mês;</li> <li>- Sistema de pagamento (a vista ou crediário);</li> <li>- Solicitações realizadas (embalagem, disposição das mercadorias, horário de funcionamento, tipo de atendimento, aspectos físicos, etc);</li> <li>- Reclamações efetuadas (preço, forma de pagamento, qualidade do produto, manuseio do produto, variedade do produto, etc);</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	<p>Correlação do número de conta ou de identificação do cliente através das tecnologias da Web, <i>Workflow</i>, <i>Data Warehouse</i> com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário aos clientes;</li> <li>- Observação dos funcionários;</li> <li>- Pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC);</li> <li>- Pela oportunidade de interação da comunicação via Internet;</li> <li>- Dedução decorrente do comportamento e preferências demonstradas.</li> </ul>
<b>Sugestões</b>	<p>De posse das informações das necessidades dos clientes o supermercado deverá buscar a máxima para o seu atendimento. A exemplo, o supermercado deverá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dispor em sua loja de uma lanchonete e farmácia;</li> <li>- permitir/facilitar que os clientes vejam como os produtos são manuseados, fazendo o manuseio/corte e preparação atrás de balcões de vidro;</li> <li>- facilitar ou mesmo pesar os produtos na frente dos clientes;</li> <li>- ressaltar a aferição métrica das balanças.</li> </ul>

Continua...

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 6</b>	
<b>O Que será feito: Identificação das necessidades dos clientes</b>	
<b>Sugestões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resguardar-se de todo os procedimentos de higiene e limpeza como luvas, tocas e limpeza dos uniformes.</li> <li>- Dispor de um número de caixas que permita a celeridade nas compras, adequando-as ao volume de compra e hora e dia de fluxo de clientes;</li> <li>- Destacar as promoções, principalmente as que se evidenciam por preços mais baixos;</li> <li>- Indagar nos setores e até mesmo na passagem pelo caixa se houve produto não encontrado, dificuldade de acesso, motivos de insatisfação e de satisfação, qualidade e presteza nas informações solicitadas etc, registrando-o em formulário próprio para serem estudados posteriormente.</li> </ul>

<b>PROCEDIMENTO Nº 7</b>	
<b>O Que será feito: Identificação do padrão de compra dos clientes</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Sistema de informações da empresa
<b>Quem deverá fazer</b>	Analistas de sistema
<b>Quando deverá ser feito</b>	Constantemente
<b>Como deverá ser feito</b>	Identificando: <ul style="list-style-type: none"> <li>- número de ligações ou contatos anteriores à compra</li> <li>- tipos de informações procuradas</li> <li>- canais de comunicação iniciados pelo cliente (telefone, internet, sistema interativo de resposta vocal etc),</li> <li>- materiais de oferta e promocionais enviados diretamente por data;</li> <li>- meio que contribuiu para a primeira compra (telemarketing, internet, referências, publicidade, promoções dentro da loja, etc.);</li> <li>- produtos adquiridos desde a primeira compra por código de categorização e por departamento;</li> <li>- data da primeira compra, das subseqüentes e da última compra;</li> <li>- freqüência com que as compras são realizadas por hora, dia, semana e mês;</li> <li>- valor monetário gasto na primeira compra, nas subseqüentes e na última compra;</li> <li>- Margens obtidas na primeira compra, nas subseqüentes e na última compra;</li> <li>- médias de gastos e da margem</li> <li>- forma de pagamento (espécie, cartão de crédito, cartão do supermercado, cheque pré-datados, crediário, etc).</li> </ul>

Contínua...

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO N° 7</b>	
<b>O Que será feito: Identificação do padrão de compra dos clientes</b>	
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Cruzamento de dados informacionais do número de conta ou de identificação do cliente através das tecnologias disponíveis: <i>Web, Workflow, Data Warehouse</i> .
<b>Sugestões</b>	<p>Como para muitos clientes o preço baixo é o que determina a escolha do supermercado deverá a loja destacar a sua política com promoções e destaque dos preços baixos comunicando com os clientes através de malas diretas, propagandas, e-mail. Adotar, dentro do possível, uma política de preços que evite remarcações, principalmente para os produtos habitualmente consumidos já que os clientes de supermercado têm o costume de memorizá-los;</p> <p>Sendo a maioria dos pagamentos realizados em espécie o supermercado deverá dar ênfase ao número de identificação do cliente através de realizações de promoções como brindes, sorteios que faça o cliente, na maioria das vezes, ter de utilizar o seu número de conta ou de identificação;</p> <p>Como local de abastecimento domiciliar, deve o supermercado priorizar os itens que compõem este abastecimento, não deixando que, em momento algum, principalmente nos primeiros dias do mês, falte algum tipo de mercadoria, de forma a satisfazer esta necessidade do consumidor;</p> <p>Para ampliar a venda, fugindo da compra determinada pelo hábito, o supermercado deverá dispor ou indicar a localização das mercadorias de consumo mais freqüentes próximo a outras que têm relação de consumo, como por exemplo, o queijo perto do vinho, este perto do abridor e do suporte de garrafas, indicando e próximo às taças específicas, etc., ou seja, sempre correlacionando o produto habitualmente adquirido com outros de menor consumo.</p>

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 8</b>	
<b>O Que será feito: Correlação dos serviços e produtos e a necessidade do cliente</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Sistema de informações do supermercado
<b>Quem deverá fazer</b>	Analista de sistema e profissionais de Marketing de CRM
<b>Quando deverá ser feito</b>	Constantemente
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilizando suficiência de mercadoria por hora, dia e semana;</li> <li>- Atendendo a estrutura física e disponibilização de produtos de acordo com a preferência do cliente;</li> <li>- Prevendo as necessidades e desejos dos clientes;</li> <li>- Identificando os serviços exigidos pelos clientes;</li> <li>- Identificando os itens devolvidos, condições em que foram retornadas, quantias de compra de produto devolvido, tom de voz e modo de devolução, frequência e recentidade, satisfação do cliente com a solução do problema, período decorrido entre a devolução e a compra;</li> <li>- Relacionando as reclamações feitas por setor e por produto;</li> <li>- Desenvolvendo o perfil dos clientes através dos bancos de dados;</li> <li>- Identificando o produto ou serviço que poderá ser adquirido.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Cruzamento de dados informacionais do número de conta ou de identificação do cliente através das tecnologias disponíveis: <i>Web, Workflow, Data Warehouse.</i>
<b>Sugestões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitir que os clientes alterem seus perfis, por exemplo, pela página da WEB;</li> <li>- Eliminar cada passo que desperdice o tempo do cliente, como grande tempo nos caixas, nas filas de pesagem de hortifrutigranjeiros, de crediários etc;</li> <li>- Indicar em panfletos, via Web, cartazes, onde estão os produtos com promoções já que o preço é fator de relevância para o cliente.</li> <li>- Disponibilizar carrinhos de compras próximos à entrada do supermercado;</li> <li>- Comunicar aos clientes específicos relação de produtos de possível necessidade decorrente do estudo do perfil com o padrão de compra, via telefone, e-mail, correspondência etc. Se uma cliente de repente, começa a comprar grande quantidade de fraldas descartáveis com regularidade, ofereça-lhe a linha completa de produtos para bebês.</li> </ul>

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 9</b>	
<b>O Que será feito: Mensurando o nível de satisfação do cliente</b>	
<b>Onde ser feito</b>	<b>deverá</b> Departamento de tecnologia e informação
<b>Quem fazer</b>	<b>deverá</b> Analista de sistema e profissionais de marketing
<b>Quando</b>	Constantemente
<b>Como ser feito</b>	<b>deverá</b> - Permitindo ao cliente vários caminhos para se comunicar com o supermercado; - Cadastrando todas as reclamações, sugestões, elogios; - Analisando a frequência de compras dos clientes e os valores gastos; - determinando a setorização das reclamações com vista à oportunidade.
<b>Através de que deverá ser feito</b>	- Resposta de questionários; - WEB; - Através de painéis eletrônicos por setor; - Indagações de funcionários por setor com registro em formulário; - Indagações nos caixas com registro em formulário.
<b>Sugestões</b>	- Disponibilizar quando da saída dos clientes do supermercado questionários que busque mensurar a sua satisfação; - Ter uma interatividade na WEB que permita ao cliente fazer suas reclamações, elogios e sugestões; - Dispor em cada setor do supermercado um painel eletrônico, com alternativas que permita ao cliente opinar, por exemplo, quanto à limpeza do setor, quanto à qualidade dos produtos, quanto ao atendimento recebido, quanto à manipulação/higiene dos produtos etc...; - Determinar que os funcionários setorizados e os caixas indaguem aos clientes os aspectos relacionados com satisfação como algum produto não encontrado; encontrado e não adquirido porque; alguma reclamação ou sugestão a fazer, etc....

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 10</b>	
<b>O Que será feito: Determinando as necessidades, desejos e expectativas dos clientes atuais</b>	
<b>Onde ser feito</b>	<b>deverá</b> Departamento de tecnologia e informação
<b>Quem fazer</b>	<b>deverá</b> Analista de sistema e profissionais de marketing
<b>Quando ser feito</b>	<b>deverá</b> Constantemente
<b>Como ser feito</b>	<p><b>deverá</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevendo o produto e serviço com possibilidades de se adquirido na próxima compra do cliente;</li> <li>- identificando os locais de compra além do supermercado</li> <li>- Verificar os aspectos que determinam a próxima compra, como valor, dia do mês, volume provável, gasto provável</li> <li>- Identificando as reclamações realizadas, inclusive com a frequência e a recenticidade</li> <li>- a quantidade de produtos devolvidos</li> <li>- observando alterações cadastrais e dos perfis dos clientes</li> <li>- por observações dos funcionários dos setores</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Cruzamento de informações de banco de dados como: cadastro, perfil, histórico das compras, nível de satisfação, reclamações etc através das tecnologias da Web, <i>Workflow</i> , <i>Data Warehouse</i>
<b>Sugestões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao se perceber que um cliente que possuía uma frequência na aquisição de um determinado produto e já não mais o faz, buscar saber deste o motivo que o levou a deixar de adquiri-lo.</li> <li>- Se de repente na ficha cadastral de um cliente é inserido um novo dependente, oferecer produtos relacionados.</li> <li>- Se a data de aniversário está próxima, e o cliente é dado a festas, comunicar a ele produtos, especialmente as ofertas.</li> <li>- Se o período de compra do cliente é em determinado dia/semana do mês, como forma de abastecimento domiciliar, destacar as ofertas, produtos correlacionados.</li> <li>- Se o cliente não possui carro, pois a maioria vai a pé para o supermercado, quando a compra possuir um for volume de difícil transporte, oferecer entrega domiciliar.</li> <li>- Ao se atender uma reclamação, sugestão apresentada pelo cliente, informa-lhe das medidas tomadas.</li> </ul>



## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 11</b>	
<b>O Que será feito: Identificando em quais setores as necessidades, desejos e expectativas atuais dos clientes crescem</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Departamento de tecnologia e informação
<b>Quem deverá fazer</b>	Analista de sistema e profissionais de marketing
<b>Quando deverá ser feito</b>	Constantemente
<b>Como deverá ser feito</b>	<p>Prevendo o produto e serviço com possibilidades de se adquirido na próxima compra do cliente por setor;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificando outros locais de compra pelo cliente por setor;</li> <li>- Verificar os aspectos que determinam a próxima compra, como valor, dia do mês, volume provável, gasto provável por setor do supermercado;</li> <li>- Identificando as reclamações realizadas, inclusive com a frequência e a recenticidade por setor;</li> <li>- A quantidade de produtos devolvidos por setor;</li> <li>- Observando alterações cadastrais e dos perfis dos clientes e vinculando-os a setores próprios;</li> <li>- Por observações dos funcionários dos setores.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Cruzamento setorizado dos dados informacionais dos bancos de dados.
<b>Sugestões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se há uma reclamação de que alguns produtos como o queijo, bacalhau, carnes, apresuntados etc, por exemplo, deixa mal cheirosa a mão do cliente, providenciar um lavabo nas proximidades;</li> <li>- Com observação dos dados cadastrais, vê-se que o cliente gosta de vinhos chilenos, quando chegar novos tipos e safras, comunicar ao cliente;</li> <li>- Se os clientes reclamam da demora nos caixas, cruzar dados com a demanda, providenciando um maior número em proporcionalidade aos clientes, evitando insatisfações;</li> <li>- Caso o cliente utilize o supermercado para grandes compras mensalmente, contudo, o setor de padaria é freqüentado quase que diariamente, assim, deve-se aproveitar a ida do cliente para oferta-lhe outros produtos de consumo além dos da padaria.</li> </ul>

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 12</b>	
<b>O Que será feito: Prevendo as necessidades, os desejos e as expectativas futuras dos clientes</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Departamento de tecnologia e informação
<b>Quem deverá fazer</b>	Analista de sistema e profissionais de marketing
<b>Quando deverá ser feito</b>	Constantemente
<b>Como deverá ser feito</b>	- identificando mudanças cadastrais, nos perfis e no comportamento da compra
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Cruzamento de informações de banco de dados como: cadastro, perfil, histórico das compras, nível de satisfação, através das tecnologias da Web, <i>Workflow</i> , <i>Data Warehouse</i>
<b>Sugestões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ao se observar que o cliente possui para o ano seguinte um filho em idade de ingressar no ensino médio, prever um consumo maior de material escolar;</li> <li>- Pela data de casamento, por exemplo, pode-se prever quando o casal realizará bodas e, assim, oferecer, por exemplo, uma jóia com pagamentos facilitados até a data das bodas.</li> </ul>

## b) Compreendendo as organizações

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 13</b>	
<b>O Que será feito: Preparação organizacional para atender às necessidades dos clientes</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Em toda a empresa
<b>Quem deverá fazer</b>	Essencialmente o gerente de marketing de relacionamento tem uma participação mais ativa, contudo todos os setores da empresa estarão envolvidos na preparação organizacional.
<b>Quando deverá ser feito</b>	Antes, durante e depois da implantação do CRM.
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisando se as pessoas são habilitadas ou não, se não, quais as necessidades para a habilidade adequada ao CRM;</li> <li>- Medindo o desempenho de todos os componentes necessários;</li> <li>- Ofertando serviço/produto que os clientes desejam em quantidade e qualidade;</li> <li>- Definindo uma estratégia de mercado bem definida;</li> <li>- Verificando o alinhamento organizacional;</li> <li>- Mantendo o equilíbrio apropriado dos setores;</li> <li>- Mantendo uma infra-estrutura adequada (sistema e processos).</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Basicamente através de tecnologias e envolvimento e comprometimento profissional.
<b>Sugestões</b>	De uma forma geral, deverá o supermercado criar um ambiente propício para a implantação do CRM, onde em nível de organização, os funcionários terão que ser participativos, ou seja, deve-se encorajá-los para o bom funcionamento da empresa, demonstrando a eles a importância de sua contribuição. Para tanto, devem, por exemplo, serem motivados, valorizados em equipe, recompensados etc.

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 14</b>	
<b>O Que será feito: Habilitação de recursos humanos e físicos necessários para a satisfação do cliente</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Departamento de recursos humanos
<b>Quem deverá fazer</b>	Chefe de recursos humanos inteirado com o CRM ou em conjunto com profissionais de marketing de relacionamento
<b>Quando deverá ser feito</b>	Sempre.
<b>Como deverá ser feito</b>	<p>Buscando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificar as habilidades de marketing de relacionamento dos funcionários (próprios e dos fornecedores) que devem participar de todos os processos que criam valor para o cliente;</li> <li>- avaliar o desempenho dos funcionários (próprios e dos fornecedores) em relação às habilidades e determinar quaisquer lacunas de conhecimento, trabalhando-os e se comunicando eficientemente, com freqüência, pessoalidade e em tempo real;</li> <li>- desenvolver programas de treinamento e apoio tecnológico para recapacitar e/ou descapacitar processos nos quais os funcionários (próprios e dos fornecedores) precisem de um conhecimento ou contexto adicionais;</li> <li>- seleção de pessoal com ênfase na criatividade, no relacionamento interpessoal, no dinamismo etc.</li> </ul> <p>Condicionando através do perfil do funcionário com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- significado que cada um procura;</li> <li>- barreiras individuais;</li> <li>- nível/natureza do vínculo com a empresa;</li> <li>- jornadas pessoais.</li> </ul> <p>Para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fornecer treinamento para os funcionários quando eles desejam ou precisam;</li> <li>- fornecer informações de modo a ajudar a ampliar seu entendimento ou ajudá-los em tempo real;</li> <li>- interagir com os funcionários e se ajustar aos seus níveis de capacidade, com aprimoramento à medida que eles se desenvolvem;</li> </ul> <p>Para se ter os seguintes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- saberem administrar os processos;</li> <li>- serem imaginativos, criativos;</li> <li>- conhecerem as tecnologias;</li> <li>- conseguirem captar as idéias e valores dos clientes;</li> <li>- serem amáveis, respeitar e serem respeitados pelos clientes;</li> <li>- estarem comprometidos com os objetivos.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	<p>Bancos de dados concentrados nos funcionários, com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- valor integral;- valor referente à empresa;</li> <li>- custo total.</li> </ul>

Continua ...

## FLUXOS DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 14</b>	
<b>O Que será feito: Habilitação de recursos humanos e físicos necessários para a satisfação do cliente</b>	
<b>Sugestões</b>	<p>Como o treinamento é fator de grande preocupação nos supermercados, para a implantação do CRM deverá ser ainda mais enfatizada;</p> <p>O supermercado deve, após traçar o perfil profissional do seu funcionário, implementar processo de treinamento para colocar o homem certo no lugar certo;</p> <p>A exemplo, se um funcionário, próprio ou de fornecedores, não tiver habilidade para lidar com o cliente, não poderá ficar no setor de informações ou outro que o mantenha próximo aos clientes, se for possível pelas suas outras características, mudá-lo para um setor mais interno, de menor ou nenhum contato com o cliente.</p>

<b>PROCEDIMENTO Nº 15</b>	
<b>O Que será feito: Compromisso da organização para atender as necessidades dos clientes</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Em todo o supermercado
<b>Quem deverá fazer</b>	Profissionais de marketing de relacionamento e diretoria
<b>Quando deverá ser feito</b>	Sempre
<b>Como deverá ser feito</b>	<p>- Concentrando nos serviços direcionados ao CRM;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- constante explanação de metas e objetivos para serem bem entendidas;</li> <li>- Ter como objetivo maior do supermercado a satisfação do cliente;</li> <li>- Buscar sempre o comprometimento de todos para o CRM;</li> <li>- Valorizar e recompensar equipes participantes do CRM;</li> <li>- Planejamento de pessoal, conhecimento e tecnologia;</li> <li>- Inovação em pessoal, conhecimento, tecnologia e canais;</li> <li>- Intensificando o valor do cliente e dos canais;</li> <li>- Cumprindo a demanda de serviços e produtos exigida e esperada pelos clientes;</li> <li>- Valorando os clientes;</li> <li>- Disponibilizando capital necessário para as necessidades do CRM.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	- Treinamento para habilitação profissional com suporte nas informações disponibilizadas pelo setor de tecnologia.

Continua...

## FLUXOS DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 15</b>	
<b>O Que será feito: Compromisso da organização para atender as necessidades dos clientes</b>	
<b>Sugestões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter cursos de reciclagem periodicamente;</li> <li>- Melhorar constantemente os processos com reuniões constantes com funcionários, divulgando e solucionando as reclamações dos clientes;</li> <li>- Agilizar processos que influenciam a satisfação do cliente, por exemplo, mais caixas;</li> <li>- Buscar parceiros que realmente estejam comprometidos com o CRM e buscam sempre melhorar a qualidade do serviço/produto ofertado ao cliente;</li> <li>- Fazer um feedback constante com os clientes em todos os processos de forma a demonstrar o que foi realizado para a sua satisfação ao mesmo tempo em que se procura ver se o atendimento solicitado diminuiu a insatisfação.</li> </ul>

<b>PROCEDIMENTO Nº 16</b>	
<b>O Que será feito: Participação e consciência dos objetivos organizacionais pelos fornecedores</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Setor de compras
<b>Quem deverá fazer?</b>	Diretor de compras e profissional de marketing de relacionamento
<b>Quando deverá ser feito</b>	Constantemente
<b>Como deverá ser feito</b>	<p>Analizando constantemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bens e serviços - podem ser de compra ou de especialidade. O de compra é consumo rápido (chocolate, jornal, roupa etc.) e o de especialidade mais durável (carro, eletrodomésticos, etc);</li> <li>- estrutura do mercado - identificação e pesquisa com profundidade para atender as necessidades dos clientes;</li> <li>- canais de distribuição - empresas fabricantes, canais intermediários de distribuição ou os dois no atendimento das necessidades dos clientes;</li> <li>- critérios de tomada de decisão de compra dos clientes - relaciona-se ao risco na categoria do produto que é alto quando a compra é repetida e comprometida, Alto-baixo quando há o envolvimento na compra repetida ou quando a compra repetida é de rotina. baixo quando a compra repetida é baseada no valor;</li> <li>- processos de tomada de decisão - personalidade, atitudes, concorrência, consciência, interesse, avaliação, compromisso etc.</li> </ul>

Continua...

## FLUXOS DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 16</b>	
<b>O Que será feito: Participação e consciência dos objetivos organizacionais pelos fornecedores</b>	
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento comprador-vendedor - vínculo interpessoal, incluindo uma combinação entre pessoal e processo, possibilitado pelo conhecimento que os fornecedores têm de seus clientes com uso da tecnologia;</li> <li>- Reciprocidade - buscar relacionamento de forma a se ter fornecedores e empresas como um cliente do outro;</li> <li>- Valor mútuo - fornecedores e clientes têm o potencial para trabalharem juntos na criação de novos produtos, processos, cadeias de valores etc.;</li> <li>- Relacionamento unilateral - quando o produto tem um interesse de menor reciprocidade ou de valor mútuo, ou seja, que possuem interesse limitado para a empresa;</li> <li>- Valor de marca - buscar os produtos que pela marca são colocados acima da funcionalidade essencial necessária pelos clientes, ou seja, estão dispostos a pagar pela marca. Neste caso, consolida o relacionamento entre o supermercado e o canal de distribuição.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	<p>Relacionamento com uso de processo, tecnologias, pessoal, conhecimento e percepção para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– data warehouse com dimensões do fornecedor e seu desempenho;</li> <li>– avaliação da lucratividade da empresa e a futura, com seleção posterior dos estratégicos entre aqueles que acrescentam mais valor;</li> <li>– vinculação e estabelecimento de objetivos para aprofundar o relacionamento;</li> <li>– criação de referenciais em termos importantes para a empresa;</li> <li>– receptividade e flexibilidade;</li> <li>– especificação da oportunidade a partir de um vínculo maior com os melhores e mais estratégicos;</li> <li>– processo para planejar, implementar, administrar, avaliar e compartilhar novos valores;</li> <li>– colocação em vigor de um método de governo para o relacionamento;</li> <li>– administração da mudança entre a empresa e fornecedores.</li> </ul>

Continua...

## FLUXOS DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 16</b>	
<b>O Que será feito: Participação e consciência dos objetivos organizacionais pelos fornecedores</b>	
<b>Sugestões</b>	<p>Por exemplo, um supermercado, através dos dados dos clientes disponibilizados no warehouse apura que em torno de 20 km de sua loja está concentrada o maior número de clientes de um determinado produto. Que há uma reclamação constante de que a quantidade da embalagem deveria ser dobrada. Assim, com a pareceria do fornecedor atende a necessidade do consumidor, isto proporciona uma redução de custos que ambos, supermercado e fornecedor resolvem repassar ao consumidor. O supermercado então, providencia um volume de compra maior do que o normal coloca-o em oferta e avisa aos clientes selecionados. Referida decisão aumentará o relacionamento, a reciprocidade e o valor mútuo de ambos, aumentando, assim, o relacionamento para o marketing de relacionamento.</p>

<b>PROCEDIMENTO Nº 17</b>	
<b>O Que será feito: Equilíbrio apropriado entre o financeiro, operacional e o atendimento ao cliente</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Departamento financeiro
<b>Quem deverá fazer</b>	Diretor financeiro e profissional de marketing de relacionamento
<b>Quando deverá ser feito</b>	Constantemente
<b>Como deverá ser feito</b>	<p>Avaliando no financeiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rendimentos, custos e lucratividade por cliente;</li> <li>– custo de aquisição de novos produtos;</li> <li>– rendimento por setor do supermercado;</li> <li>– participação atual do cliente por produto/serviço;</li> <li>– participação futura do cliente por produto.</li> </ul> <p>Avaliando no operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– habilidades dos funcionários;</li> <li>– interação com os fornecedores;</li> <li>– compreensão do CRM por todos da empresa;</li> <li>– aspectos físicos do supermercado.</li> </ul> <p>Avaliando nos clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– atendimento das necessidades;</li> <li>– nível de satisfação;</li> <li>– aumento de compra;</li> <li>– nível de fidelidade;</li> <li>– valor do cliente.</li> </ul> <p>Para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– análise do grau de sucesso do CRM;</li> <li>– análise de viabilidades e necessidades;</li> <li>– provisão financeira;</li> <li>– reestruturação operacional (pessoal e logística).</li> </ul>

Continua...



## FLUXOS DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 17</b>	
<b>O Que será feito: Equilíbrio apropriado entre o financeiro, operacional e o atendimento ao cliente</b>	
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Dados informacionais de todos os processos como Web, <i>Workflow</i> , <i>Data Warehouse</i> .
<b>Sugestões</b>	Clientes com um maior valor para o supermercado, por exemplo, podem ter estacionamentos vips. Portanto, para a sua criação haverá necessidade de despesas (financeiro), operacionalmente deverá ser disponibilizado próximo à entrada do supermercado. Isto realizado concorre para uma maior satisfação do cliente. Neste caso, houve equilíbrio entre o financeiro, operacional e o atendimento do cliente.

<b>PROCEDIMENTO Nº 18</b>	
<b>O Que será feito: Serviços e produtos desejados pelos clientes</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Departamento de compras
<b>Quem deverá fazer</b>	Gerentes de compras e profissional de marketing de relacionamento
<b>Quando deverá ser feito</b>	Sempre
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antes da venda - comunicação, propaganda e promoção e iniciativas com os intermediários para fornecimento do produto/serviços em quantidade e qualidade que os clientes desejam;</li> <li>- Durante a venda - ofertar produtos em suficiência e qualidade, favorecer formas de pagamento, treinar pessoal para venda específica, administrar o cliente para venda mais sofisticada, venda adicional, vendas substitutas ou casadas;</li> <li>- Após as vendas - incluir garantia e manutenção de serviços/produtos, demonstrar reconhecimento pelo cliente, medir grau de satisfação, fazer feedback etc.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Levantamento dos hábitos de consumo e preferências dos clientes nos Bancos de dados de fornecedores e de canais intermediários de distribuição e no dos clientes, através do data warehouse.
<b>Sugestões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como a mercearia, perecíveis, higiene e limpeza representam, em média 85% das vendas do supermercado, cruzar dados informacionais de forma a se obter o que é comprado, quando é comprado, quanto é comprado, como é comprado, fazendo uma interação com os fornecedores e canais intermediários de distribuição para provisão em suficiência e qualidade destas mercadorias de acordo com a necessidade do cliente;</li> <li>- Ocorrendo um aumento maior de vendas de um determinado produto em determinado período, anteceder esta provisão junto aos fornecedores, para que, quando da época de procura não falte referido produto.</li> </ul>

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 19</b>	
<b>O Que será feito: Adequabilidade da estratégia para captar a atenção do cliente</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Em todo o supermercado
<b>Quem deverá fazer</b>	Profissional de marketing de relacionamento
<b>Quando deverá ser feito</b>	Constantemente
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensagem de marketing alinhada com as necessidades dos clientes;</li> <li>- Sustentação de oferta;</li> <li>- Promoções;</li> <li>- Sorteios e brindes;</li> <li>- Premiação de clientes de maior valor ou os mais fiéis;</li> <li>- Promoções relâmpagos;</li> <li>- Valoração do preço baixo (concorrência);</li> <li>- Destaque à qualidade de produtos;</li> <li>- Resposta às reclamações dos clientes;</li> <li>- Várias formas do cliente se comunicar com a empresa;</li> <li>- Mensurando a fidelidade do cliente.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Interação pessoal dos funcionários. Pesquisa em banco de dados e disponibilização de tecnologias como Web, <i>Workflow</i> , <i>Data Warehouse</i> .
<b>Sugestões</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comunicar com os clientes (e-mail, panfletos, propagandas em veículos de comunicação etc) sobre ofertas de produtos;</li> <li>– Promover sorteios de produtos vinculados a determinado valor de compra;</li> <li>– Se, por exemplo, um bom cliente é um admirador de vinhos chilenos, quando da chegada de safra considerada de grande valor, ofertá-lo com uma garrafa e pedir a ele sugestões quanto à qualidade, sabor, textura, perfume, etc. Desta forma, o cliente se sentirá valorizado com o supermercado;</li> <li>– Atribuir pontos a determinados valores de compra de forma que o cliente, quando alcançar determinada soma de pontos, poderá trocá-la por produto de sua escolha, o que contribui para maior fidelidade.</li> </ul>

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 20</b>	
<b>O Que será feito: Monitoramento dos clientes, com a devida valoração</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Departamento de tecnologia e informação
<b>Quem deverá fazer</b>	Analista de sistema e profissional de marketing de CRM
<b>Quando deverá ser feito</b>	Constantemente
<b>Como deverá ser feito</b>	<p>Avaliando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– lucratividade proporcionada pelo cliente - todos os custos deve ser atribuídos aos clientes;</li> <li>– qualidade do relacionamento - compreendendo como o cliente vê a empresa, seus serviços, pessoal e outras capacidades, tanto em termos absolutos quanto relativos aos concorrentes;</li> <li>– A participação das despesas - considerando quanto esta crescerá com base de informações atuais;</li> <li>– o mix de clientes na carteira da empresa - correlacionando a necessidade de “recompensar/investir”, “administrar”, “disciplinar” ou “despedir”;</li> <li>– disposição para participar do CRM - identificando se o cliente é ativo, apresenta sugestões, reclama etc.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Tecnologias disponíveis como data warehouse que possibilitem entender o cliente.
<b>Sugestões</b>	<p>Manter avaliações constantes sobre o produto mais consumido, reclamações atendidas, lucratividade e participação nos gastos, histórico de compras;</p> <p>Por exemplo, se o cliente mantém no seu histórico de compra uma evolução da lucratividade da empresa, demonstrando ser lucrativo no futuro a empresa deve recompensá-lo, no entanto se o histórico demonstrar que pelo passar do tempo se tornará menos lucrativo ou mesmo não lucrativo, a empresa deve administrá-lo.</p>

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

### c) Comprometimento com a qualidade

<b>PROCEDIMENTO Nº 21</b>	
<b>O Que será feito: Definindo expectativas e padrões do atendimento ao cliente</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Em todo o supermercado
<b>Quem deverá fazer</b>	Todos os funcionários
<b>Quando deverá ser feito</b>	Sempre
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informando a todos os funcionários quais são as necessidades dos clientes e o eles devem fazer para atendê-las;</li> <li>- Buscando uma integração dos fornecedores e canais de distribuição.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Treinamento constante dos funcionários. Contato com fornecedores.
<b>Sugestões</b>	Por exemplo, em o supermercado providenciando lanchonete e farmácia, todos os funcionários deverão ser informados para que possam indicar, por solicitação ou iniciativa a sua localização.

<b>PROCEDIMENTO Nº 22</b>	
<b>O Que será feito: Monitoramento das atividades do cliente</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Em todo o supermercado
<b>Quem deverá fazer</b>	Todos os funcionários
<b>Quando deverá ser feito</b>	Sempre
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conhecendo todos os passos do cliente;</li> <li>– Conhecer as áreas mais visitadas no supermercado;</li> </ul> <p>Evitando a concentração em apenas um aspecto como o custo, por exemplo.</p>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Gerenciamento de dados dos clientes, perfil de compra.
<b>Sugestões</b>	<p>Expor, de forma clara e convincente, através de informações pessoais, catálogos, amostras etc, por exemplo, que qualidade/durabilidade de determinado produto traz vantagem sobre o custo;</p> <p>Disponibilizar no setor do produto itens correlacionados, por exemplo, a carne para churrasco, próximo ao tempero, próximo aos espetos, próximo ao carvão, próximo a uma churrasqueira automática etc.</p>

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 23</b>	
<b>O Que será feito: Pesquisa de atendimento ao cliente</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Em todo o supermercado
<b>Quem deverá fazer</b>	Todos os funcionários
<b>Quando deverá ser feito</b>	Sempre
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perguntar ao cliente o que eles pensam do serviço;</li> <li>– Permitir, através de sistema eletrônico setorizado a expressão dos clientes sobre o atendimento;</li> <li>– Interagir via web (formulário/e-mail) para permitir opiniões;</li> <li>– Identificar o que desejam que sejam modificados;</li> <li>– Interagir através de sistema de telefonia computadorizado;</li> <li>– Apurar sugestões.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Questionários, sistema de telefonia computadorizada, internet, sistema eletrônico de opinião, etc, com posterior processamento em um único banco de dados - data warehouse.
<b>Sugestões</b>	<p>Quando o cliente passar pelo caixa, o funcionário deverá indagar se não encontrou algum produto. Caso positivo, anotar em formulário próprio;</p> <p>Ao se ter pedidos de um queijo fatiado, o funcionário deverá informar para que da próxima vez, o cliente já encontre o queijo da forma desejado;</p> <p>Se o cliente pedir para que embale produtos com peso menor, por exemplo, até 5 kg, para ficar mais fácil o manuseio, o funcionário deve repassar tal informação de forma que todos os outros setores também, ao embalarem os produtos, atenda esta preferência do cliente.</p>

## FLUXO DE PROCEDIMENTOS

<b>PROCEDIMENTO Nº 24</b>	
<b>O Que será feito: Processo de gerenciamento de reclamações</b>	
<b>Onde deverá ser feito</b>	Sistema de Tecnologia e informações
<b>Quem deverá fazer</b>	Analista de sistema e profissional de CRM
<b>Quando deverá ser feito</b>	Sempre
<b>Como deverá ser feito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Convidar os clientes a se expressarem;</li> <li>– Permitir, através de sistema eletrônico setorizado a expressão de reclamações;</li> <li>– Disponibilizar urnas para colocação de impresso sobre as reclamações;</li> <li>– Interagir via web (formulário/e-mail) para permitir reclamações;</li> <li>– Interagir através de sistema de telefonia computadorizado.</li> </ul>
<b>Através de que deverá ser feito</b>	Questionários, sistema de telefonia computadorizada, internet, sistema eletrônico de opinião, etc, com posterior processamento em um único banco de dados - data warehouse
<b>Sugestões</b>	<p>Se o funcionário perceber uma expressão de “mal querer” quanto o cheiro da carne, passar a conversar com o cliente para pormenorizar a sua reclamação;</p> <p>Se o cliente não gostou da limpeza de um determinado setor, poderá utilizar um sistema eletrônica que permita atribuir notas, por exemplo, de zero a dez, à limpeza daquele setor;</p> <p>Muitos clientes podem se sentir constrangidos a manifestar manifestações diretamente às pessoas, assim sendo, sendo informado que poderá utilizar a web para tal finalidade, poderá fazê-la com mais veracidade;</p> <p>Quando da conversa via telefone, a funcionária deverá permitir a expressão de reclamações do cliente.</p>

No entanto, ao se verificar passo-a-passo a estratégia definida para supermercados, observa-se que a mesma foi definida de forma genérica, suportada em dados informacionais da pesquisa realizada no setor conforme a Associação Brasileira de Supermercados no 1º Estudo Anual do Setor de Supermercados.

## **6 LIMITAÇÕES, RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS, E CONCLUSÕES**

O Customer Relationship Management (CRM), na realidade, é uma estratégia de negócios que busca entender, antecipar e gerenciar as necessidades dos clientes de uma organização.

Assim sendo, o CRM não deve ser pensado como uma forma geral para qualquer empresa: deve ser ajustado a cada nicho específico do mercado e, por que não dizer, a cada estabelecimento comercial, não sendo, portanto, diferente para os supermercados.

### **6.1 Limitações deste trabalho**

Este trabalho tem como objetivo principal despertar o interesse dos supermercados sobre a ferramenta “Customer Relationships Manager – CRM”, para um efetivo gerenciamento do relacionamento com o cliente e como consequência à melhoria da rentabilidade e da performance deste tipo de organização. Portanto não foi objetivo deste, o aprofundamento nas questões diretamente ligadas às Tecnologias para “CRM” que envolvem os conceitos da Ciência da Computação, mas sim fornecer um referencial para que os supermercados possam adotar estas Ferramentas.

Diante do prescrito, esta pesquisa teve como problemática o desafio de se implantar uma estratégia de CRM em supermercados e, para tanto, traçou-se os objetivos que, com os pontos conclusivos correlacionados a cada um, tornam-se passíveis de serem alcançados, quais sejam:

a) 1º objetivo específico - Caracterizar os aspectos administrativos em supermercados, necessários para a implementação do CRM:

- pouco mais de 50% dos clientes são fiéis;
- os clientes acreditam na qualidade dos produtos;
- o preço é determinante na escolha do supermercado;

- os clientes não são pesquisados;
- pouca tecnologia é utilizada;
- o supermercado é o lugar para abastecimento domiciliar;
- ocorre memorização de preços pelos clientes;
- “ir a pé” é o principal modo de locomoção;
- o pagamento é realizado em dinheiro;
- clientes receiam quanto à operação e o manuseio dos produtos;
- clientes desejam que o supermercado possua lanchonete e farmácia.
- mercearia + perecíveis + higiene e limpeza representam, em média, 85% das vendas;
- do fornecedor espera-se preços e condições de pagamento favoráveis;
- redução da fidelidade é a maior preocupação;
- capacidade e treinamento dos funcionários é motivo de preocupação.

Por estes pontos conclusivos, vê-se que o 1º objetivo específico foi alcançado e que há muito para se fazer quando um supermercado for implantar o CRM. Contudo, há de se observar que a estratégia de relacionamento é específica, e cada loja deverá rever suas necessidades administrativas.

b) 2º objetivo específico - Identificar as tecnologias atuais utilizadas para a implementação de CRM em empresas, verificando quais devem ser disponibilizadas para um supermercado.

Basicamente mostrou-se que tecnologias como a Web, o *Workflow* ou o *Data Warehouse* devem estar presentes em uma empresa que pretenda implantar o CRM. Mas também ficou claro que o mais importante é uma ligação tecnológica sistemática entre todos os setores da empresa e, para tanto, além das três relacionadas, a empresa deverá buscar outras que melhor atendam às suas necessidades específicas, como por exemplo, sistema de telefonia computadorizada, painéis eletrônicos para buscar opiniões dos



clientes. No entanto, a seleção efetiva das tecnologias necessárias devem permitir a coleta e processamento do máximo de informação possível, seja dos clientes, dos funcionários e dos fornecedores.

c) Objetivo geral - Propor uma estratégia para a implantação de CRM em supermercados

Ficou conclusivo, neste trabalho, que a estratégia para a implantação de CRM não deve ser generalizada, pois cada empresa deve estudar a sua situação individualmente, impondo critérios de observação, essencialmente sobre três aspectos: compreensão do cliente, compreensão da organização e comprometimento com a qualidade.

No entanto, como a pesquisa não se voltou para um estudo de caso de um determinado supermercado, a estratégia traçada foi ampla, voltada para o setor supermercadista, onde se observou, de uma forma geral, dados de todos os setores.

## **6.2. Recomendações para futuros estudos**

A partir deste trabalho poderão ser desenvolvidas outras pesquisas acerca dos seguintes temas:

- Fidelização;
- Busca de clientes em potencial;
- Reconquista de clientes;
- *Cross-selling / Up-selling*.
- Procedimentos de “CRM” para outros setores de atividades comerciais, industriais e serviços.

Enfim com mais tempo, mais informações e um maior aprofundamento, será possível a realização de um trabalho de doutorado que dê continuidade a esta pesquisa, provavelmente com estudo de caso que comprove as observações até aqui encontradas.

### 6.3 Conclusões

Demonstrou-se que as informações gerais sobre os supermercados estão muito aquém do ideal de um relacionamento voltado para o cliente, quando se correlacionou estas informações com as necessidades técnicas de se implantar o CRM em supermercados, genericamente.

Contudo, o que se pode observar, na realidade, é que é possível implantar o CRM em supermercados, desde que sejam observadas as características específicas deste setor, que podem dificultar a ação de relacionamento com os clientes, como, por exemplo, o número de fornecedores, a quantidade de itens necessários à satisfação do cliente, a influência do preço como fator determinante da escolha, etc.

Diante de todo o exposto, no que se refere à hipótese elencada: *a implantação de estratégia de CRM está na integração de todas as soluções tecnológicas disponíveis e suportadas para a administração, pelas quais se garantirá a disponibilização das informações dos clientes, que sustentará os dados informacionais necessários ao processamento dos produtos/serviços da empresa, permitindo que esta satisfaça e preveja as necessidades de sua clientela*, vê-se **parcialmente comprovada**, uma vez que a integração de todas as soluções tecnológicas disponíveis não se torna único fator de fundamental importância para o sucesso de uma estratégia de CRM. É necessária a participação/comprometimento de todos que compõem a empresa, se possível, a participação também dos clientes, de forma que se possa subsidiar os bancos de dados com informações na busca de satisfações.

Evidenciou-se que a implementação de uma política de relacionamento, em supermercados, poderá contribuir para fazer sucumbir a principal preocupação das organizações, que é a fidelização dos clientes, pois, como exposto no bojo deste trabalho, o CRM, além de contribuir eficazmente para aumentá-la, permite a empresa valorizar,

proporcionalmente, seus clientes, contribuindo para que execute um relacionamento um-para-um.

Ao implantarem um relacionamento um-para-um acabam por encantarem os clientes o que determinará maior fidelização; o preço, atualmente como fator determinante para a escolha do supermercado, poderá perder a sua atual participação, tornando-se secundário. Com isso, a empresa envidará esforços constantes para sempre ter a plenitude na satisfação dos seus clientes e, por conseqüência, a maximização dos lucros.

Apesar das tentativas de atender a principal contribuição que se esperava neste trabalho ou seja: *“a associação das técnicas e da Ciência da Administração e ferramentas de Gestão às técnicas e ferramentas da Ciência da Computação”*, o que se obteve como resultado que certamente contribuirá para a discussão do tema em questão, foi *uma reflexão sobre “CRM” como estratégia e os procedimentos sugeridos nesta pesquisa.*

**BIBLIOGRAFIA**

- 1 Associação Brasileira de Supermercados. **1º Estudo Anual do Setor de Supermercados**. Coord. ABRAS - São Paulo: ABRAS, 1993
- 2 Associação Brasileira de Supermercados. **Supermercados: 40 anos de Brasil**. Coord. ABRAS - São Paulo: ABRAS, 1993
- 3 Brown, Stanley A. **CRM - Customer Relationship Management**. Trad. Juliana Machado Gorga. São Paulo: Makron Books, 2001.
- 4 Campos, Vicente Falconi (Orientador) **Total quality control**. Fundação Cristiano Otoni. Disponível em: < [www.silviconsult.com. br](http://www.silviconsult.com.br)>. Acesso em 15 set, 2002.
- 5 Chiavenato, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Vol. 2. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 6 Cobra, Marcos. **Administração de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- 7 Cobra, Marcos. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- 8 CRM Series Marketing1to1. Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management. Publicado por Peppers and Rogers Group do Brasil. Apresenta texto sobre o Customer Relationship Management. Disponível em [www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br). Acesso em 20 set 2001.
- 9 El-Check, Roberto. **Marketing básico para pequenos e médios empresários**. 2 ed. Petrópolis; Vozes, 1991.
- 10 Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- 11 Gordon, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Trad. Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1998.

- 12 Kotler, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- 13 Nogueira, Levy. Apresentação. In: **SUPERMERCADOS: 40 anos de Brasil**. Coordenação ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados São Paulo: ABRAS, 1993
- 14 Poter, Michael. **Competição - estratégias competitivas essenciais**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 15 Seybold, Patrícia B; Ronni, T **Cientes.com**. Trad. Maria Claudia Ratto. São Paulo: Makron Books, 2000.
- 16 Souki, Ômar. **Paixão por Marketing!**: o fantástico diferencial dos gênios. São Paulo: Market Books; Belo Horizonte: Souki House, 2000.
- 17 Specialski, Elizabeth SCHWEITZER, Alessandra. CRM - **Estratégias para a garantia da qualidade no relacionamento com o cliente**. Santa Catarina: Ilha Instituto Integrado de Tecnologia – 3IT, 2000. Palestra ministrada para a Sucesu.
- 18 Uhlmann, Günter Wihelm. **Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea**. São Paulo: FTD, 1997.