

IMPLEMENTANDO UM PROGRAMA DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO NO VAREJO BRASILEIRO

Harrison Bachion Ceribeli¹⁵
Rogério Ferreira Ceribeli¹⁶
Edgard Monforte Merlo¹⁷

RESUMO

Atualmente, o contexto de mercado no qual as organizações estão inseridas mostra-se extremamente competitivo, e os clientes vêem-se cercados por um número cada vez maior de opções. Assim, surgiu o marketing de relacionamento, uma ferramenta cujo intuito é aproximar empresas e clientes, de modo a aumentar a satisfação e a fidelização, de modo a evitar que a concorrência seja baseada unicamente no preço. Deste modo, este trabalho teve como objetivo descrever a implementação de um programa de marketing de relacionamento em uma rede varejista do centro oeste brasileiro. Foi desenvolvido um estudo de caso em uma rede varejista de grande porte, e, como conclusão, pode-se verificar que o relacionamento com clientes envolve várias dimensões, entre elas a capacitação dos funcionários, de modo a garantir a excelência no atendimento prestado; um sistema de informações constantemente atualizado; e o contato direto e constante entre clientes e funcionários de nível gerencial, de modo a estreitar laços desenvolvidos entre a empresa e seus clientes.

Palavras-chave: Varejo, Marketing de relacionamento, Programa de relacionamento.

ABSTRACT

Currently, the market context in which organizations are embedded is an extremely competitive, and customers find themselves surrounded by a growing number of options. In this context, emerged the relationship marketing, a tool whose purpose is to bring companies and customers in order to increase customer satisfaction and loyalty, avoiding that competition is based only on price. Thus, this study aimed to describe the implementation of a program of relationship marketing in a retail chain in the Midwestern Brazil. We developed a case study in a large retail network, and in conclusion we can verify that the customer relationship involves several dimensions, including the training of staff, to ensure excellence in customer service, a information system constantly updated, and the direct and constant contact between customers and employees of managerial level in order to strengthen ties developed between the company and its customers.

Key-words: Retail, Relationship marketing, Relationship program.

¹⁵Mestrando pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto Pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisa em Varejo (GEPVAR – FEARP). harrisonbceribeli@yahoo.com.br.

¹⁶Especialista em Educação Corporativa pela Universidade Gama Filho. Consultor de Empresas. ls.doprado@usp.br.

¹⁷Livre Docente pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto Coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisa em Varejo (GEPVAR – FEARP). Email: edgardmm@usp.br.

1. INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras hoje enfrentam muita concorrência, diferentemente do contexto existente há cinquenta anos atrás. Por isso, os gestores estão buscando novas formas de competir, diferenciando suas ofertas das ofertas de seus concorrentes.

Neste cenário, surge o Marketing de Relacionamento, cujo objetivo é possibilitar à empresa oferecer serviços atrativos aos seus consumidores, através de um conhecimento cada vez maior desses consumidores e do acompanhamento da evolução de suas necessidades continuamente.

No setor varejista, especificamente, o uso de ferramentas de Marketing de Relacionamento traz muitos benefícios, já que possibilita a aproximação com os clientes, e permite à empresa desenvolver esforços focados em seus diferentes públicos-alvo.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é descrever a implementação de um programa de marketing de relacionamento em uma rede varejista do centro oeste brasileiro.

Para isso, foi desenvolvido um estudo de caso referente a uma rede varejista de grande porte, localizada no centro-oeste brasileiro, que descreve como esta organização implementou um programa visando estreitar o relacionamento com seus clientes, e, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos mesmos em relação aos serviços prestados pela rede varejista.

A importância deste trabalho deve-se ao fato de que o marketing de relacionamento mostra-se, em contextos altamente competitivos, uma ferramenta muito útil para que as empresas, principalmente atuantes no setor de varejo, possam maximizar a satisfação de seus consumidores e aumentar a fidelidade destes.

Além disso, ao desenvolver uma pesquisa descritiva, este trabalho teve como intuito proporcionar a outros pesquisadores informações relevantes relacionadas à operacionalização de um programa de marketing de relacionamento, colaborando para que o conhecimento teórico desenvolvido acerca deste tema seja enriquecido com dados baseados em experiências empíricas.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida por este estudo é de caráter descritivo, utilizando uma pesquisa bibliográfica, seguida de um estudo de caso, que será desenvolvido com base na fundamentação teórica.

De acordo com Gil (2006), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno.

Inicialmente, será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Gil (2006), dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

E, posteriormente, será utilizada como ferramenta de pesquisa o desenvolvimento de um estudo de caso, que, segundo Rauen (2002) e Yin (2005), é um estudo profundo de um ou de poucos objetos, que busca retratar a realidade de forma completa e profunda, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para a coleta de dados serão utilizadas três ferramentas, por meio das quais será estruturado este estudo de caso: entrevistas com clientes e com colaboradores, incluindo gestores de todas as áreas, documentos e observação direta.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Marketing de Relacionamento

Várias mudanças têm ocorrido nos últimos anos com relação ao comportamento e exigências dos consumidores, refletindo na administração de marketing. Impulsionadas pelo poder e pela disseminação onipresente da tecnologia, estas mudanças obrigaram as organizações a mudar sua forma de atuação com base em estratégias voltadas para o cliente e a passar por transformações fundamentais de crenças e de valores, para conseguirem satisfazer seus clientes (MCKENNA, 1999).

Segundo Reicheld e Sasser (1990), clientes satisfeitos são clientes fiéis e garantem um fluxo de caixa contínuo no futuro, visto que clientes satisfeitos compram os produtos de uma empresa mais frequentemente e em maior quantidade. De modo geral, clientes satisfeitos são menos sensíveis a preços e são propensos a gastar mais com produtos provados e avaliados como tendo boa qualidade.

E, para avaliar a qualidade de um produto ou serviço, os clientes observam vários fatores e dimensões. O Modelo Kano (KANO, 1984) faz distinção entre três tipos de atributos de produtos ou serviços que influenciam a satisfação do cliente: atributos obrigatórios, que são os critérios básicos de um produto ou serviço;

atributos unidimensionais, sendo que, quanto a estes atributos, a satisfação do cliente é proporcional ao nível de atendimento; e atributos atrativos, sendo que estes atributos são a chave para a satisfação do cliente, já que o atendimento destes atributos traz uma satisfação mais que proporcional.

Além destes três tipos diferentes de atributos, pode-se identificar mais dois outros, segundo Tontini (2000, 2003 a, b), que são os atributos neutros e reversos. Atributos neutros são aqueles cuja presença não traz satisfação e a sua ausência não traz insatisfação. Já os atributos reversos são aqueles cuja presença traz insatisfação.

Atualmente, pode-se verificar que as expectativas aumentaram e os consumidores tornaram-se mais exigentes e menos tolerantes. O fator humano e as relações humanas tornaram-se o principal diferencial de uma organização. Assim, Brown (1998) explica que o atendimento ao cliente, feito por pessoas, é um diferencial, transformando consumidores satisfeitos em consumidores muito satisfeitos e fiéis. Pode-se dizer que é no atendimento que a empresa tem mais oportunidade de oferecer atributos atrativos aos seus clientes.

Zülke (1991) considera que a definição da estratégia de satisfação do cliente/consumidor é uma decisão da cúpula da empresa, mas considera também que é imprescindível que os funcionários da linha de frente, que interagem com o consumidor, tenham autoridade e respaldo para dar consistência à estratégia.

E, por causa da crescente importância que ganhou o relacionamento e a interação com os diversos clientes da empresa, surge o conceito de Marketing de Relacionamento, que passou a receber maior importância somente a partir da década de 1990, já que, segundo Vavra (1992), neste período a concorrência se intensificou, e as empresas perceberam que deveriam esforçar-se mais para cortejar seus clientes para que estes permanecessem fiéis.

Nickels e Wood (2001) tratam o marketing de relacionamento como um processo de estabelecer e manter relacionamento de longo prazo mutuamente benéfico entre organizações e clientes, empregados e outros grupos de interesse, enfatizando a continuidade nas transações entre as partes, formando um elo de compromisso entre a empresa e seus stakeholders.

Segundo Möller e Halinen (2000), a origem do marketing de relacionamento pode ser descrita sobre quatro bases centrais: (1) *marketing business to business*; (2) relacionamento entre os canais de marketing; (3) marketing direto, utilizando-se uma ampla base de dados; e (4) marketing de serviços.

Kotler (1998) explica que o marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias no longo prazo com alguns atores chave – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e manter suas relações comerciais, afirmando ainda que as empresas inteligentes devem

tentar desenvolver confiança e relacionamentos do tipo ganha-ganha com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores.

O resultado esperado com a prática do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado rede de marketing. Uma rede de marketing, segundo Kotler (1998), é formada pela empresa e todos os interessados que a apóiam: consumidores, fornecedores, funcionários, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, universidades e outros com quem estruturam relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

O marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Os vendedores que trabalham com clientes-chave devem fazer mais do que visitas para recolhimento de pedidos, devendo também visitá-los em outras ocasiões, receber e fazer sugestões, ou seja, devem estar inseridos na vida dos clientes. Esse processo de interação continuada de pós-venda é uma parte muito importante do pós-marketing e é tão necessária quanto a venda, se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro (VAVRA, 1992).

Para McKenna (1999), marketing de relações é essencial no desenvolvimento de liderança no mercado e fidelização do consumidor. E, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Para Raphel (1999), o desenvolvimento de um programa de marketing de relacionamento e, conseqüentemente, a construção da fidelidade do cliente deveria basear-se em uma escala de lealdade com cinco estágios, cujo objetivo seria incentivar o cliente a passar para o estágio seguinte até que atinja o nível de divulgador do negócio.

Segundo o modelo de Raphel (1999), no primeiro estágio, o cliente potencial é aquele que pode conhecer seu negócio, mas nunca comprou nada de você, sendo necessário saber como atrair esse cliente a efetivar uma compra. Na segunda fase, o cliente pesquisado é aquele que vai testar seu estabelecimento, e a primeira impressão será decisiva para sua elevação ao estágio de cliente eventual. No terceiro estágio, o cliente eventual é aquele que compra de você por determinado motivo, como bons sentimentos ou solução de problemas; porém, se um cliente compra simplesmente porque encontrou um bom preço, e se a relação com esse cliente não foi valorizada, você poderá perdê-lo para um concorrente que apresente preço menor. Na penúltima fase, o cliente assíduo é aquele que se sente importante; para tal, é necessária dedicação ao cliente e saber surpreendê-lo. Finalmente, no quinto estágio, o cliente divulgador é aquele cliente satisfeito que recomenda seu produto ou serviço a outras pessoas, sendo capaz de testemunhar sobre o tratamento recebido; porém, atingindo este nível, o cliente divulgador não

deve ser esquecido: deve ser bem tratado e recompensado, criando-se programas de fidelidade e relacionamento para que todo o trabalho não seja perdido.

3.2. Estratégias para implementação do marketing de relacionamento

Peppers e Rogers (2001) afirmam que o ser humano é infiel por natureza, pelo menos como consumidor, sempre em busca de experimentar novos serviços e produtos e, justamente por isso, é importante tratar de forma especial os clientes especiais, de forma a desenvolver obstáculos que impeçam a mudança e maximizem a fidelidade.

Segundo Berry (1992), o marketing de relacionamento começou com a utilização de estratégias de valor, baseadas em quanto cada cliente é importante para a empresa e o quanto eles podem ganhar juntos. Dessa forma, a principal condição para que exista este tipo de marketing é a aproximação, por parte da organização, com os clientes escolhidos, sendo este requisito o grande diferencial na estratégia de valor.

Para Gordon (2000), o relacionamento constitui uma alavanca de valor empresa-cliente. Adicionalmente, deve-se destacar a importância do marketing de relacionamento como fuga da concorrência por preço, pela criação de valor com foco no cliente. Neste caso, o produto da empresa ganha uma nova concepção, muito mais inteligente, em termos de arquitetura, da oferta de produtos e serviços básicos, com qualidade assegurada, bem como a inclusão de serviços inovadores que são prestados ao cliente.

Para Semenik e Bamossy (1995), os serviços frequentemente podem representar a base da diferenciação. Assim, com o crescimento dos serviços como elemento de diferenciação competitiva, os varejistas têm que optar entre equiparar ou superar a oferta de serviços dos concorrentes, ou perder participação de mercado.

De acordo com Gordon (2000), na primeira metade do século XX, a questão era aumentar a eficiência na fabricação; já na segunda metade deste mesmo século, a preocupação passou a ser a eficiência da cadeia de distribuição; e, atualmente, pode-se afirmar que as empresas que liderarão as cadeias de fornecimento serão aquelas capazes de assimilar conhecimento sobre o consumidor e o mercado, disseminar este conhecimento aos outros membros da cadeia, e promover iniciativas de marketing, organizando os objetivos da cadeia.

O foco das estratégias das empresas deve estar sempre nos clientes. Quando as empresas adotam outro ponto de vista que não este, estão correndo um grande risco de desenvolver o que Levitt (1960) chamou de “miopia de marketing”.

A miopia de marketing, segundo Levitt (1960), é uma expressão utilizada para apontar os caminhos errôneos da estratégia de uma empresa, na qual a organização tende a olhar apenas para a produção dos bens e serviços, deixando de lado a satisfação dos clientes.

Ainda de acordo com Levitt (1960), a sustentação do marketing de relacionamento não deve ser encarada como um flerte passageiro, mas como um casamento de um cliente com a organização, onde cada parte possui expectativas distintas e necessidades específicas que devem ser respeitadas e atendidas.

Como resultado final do processo de administração de marketing, a empresa deve buscar a construção de relacionamento com seus clientes, e, para tanto, Nickels e Wood (2001) enumeram cinco princípios básicos que devem ser seguidos durante o planejamento envolvendo a construção deste relacionamento: (1) os relacionamentos devem basear-se em comunicação aberta; (2) os relacionamentos devem ser construídos com base na confiança mútua; (3) os relacionamentos devem ser reforçados com o contato com os clientes, com o intuito de identificar necessidades e desejos, visando desenvolver novos produtos e serviços; (4) os relacionamentos dependem de honestidade e comportamento ético, sendo que qualquer indício de que a empresa não está sendo correta e ética irá enfraquecer os relacionamentos; e (5) os parceiros em um relacionamento devem mostrar que se preocupam.

O'Brien e Jones (1995) defendem que um programa de marketing de relacionamento deve levar em consideração cinco fatores-chave: (1) valor monetário para os clientes; (2) diferentes alternativas para resgatar os benefícios; (3) valor agregado em relação às aspirações e desejos dos clientes; (4) conveniência; e (5) relevância.

Para McKenna (1999), a base essencial e mais importante para o desenvolvimento do marketing de relacionamento é o posicionamento. Isso se deve em função de que o processo de relacionamento tem seu início justamente na figura do consumidor e o esforço do posicionamento tem início a partir desse ponto.

São os consumidores que irão analisar e comparar produtos e empresas, por isso a importância do posicionamento da empresa, já que é através deste posicionamento que a empresa expõe ao mercado e aos seus clientes seus valores, seus conceitos, suas políticas e será por meio deste que o cliente tomará suas decisões (McKENNA, 1999).

Vale destacar também a importância da imagem da marca, levando-se em consideração a percepção dos clientes. Segundo Ângelo e Giangrande (1999), para elevar o nível de fidelidade dos clientes em relação à marca, é necessário que a empresa estabeleça novas formas de relacionamento com os seus clientes fiéis. E, para que este valor ganhe força, é imprescindível que os clientes sejam

selecionados de acordo com critérios baseados nas características de cada negócio. Só assim será possível desenvolver programas de reconhecimento, premiando os clientes mais fiéis com benefícios diferenciados. Este trabalho, segundo Ângelo e Giangrande (1999), pode ser reconhecido como um dos conceitos de inteligência de marketing, que visa direcionar os esforços com foco bem definido, de modo a sustentar o desenvolvimento de um bom programa de marketing de relacionamento.

Outra estratégia para a implementação do marketing de relacionamento é a criação de um programa de marketing *one to one*. Para Peppers e Rogers (2001), o processo de implementação de um programa de marketing *one to one* pode ser pensado como uma série de quatro passos básicos a serem seguidos: identificação dos segmentos de clientes-alvo; diferenciação em relação ao nível de serviço prestado para cada um dos segmentos de clientes; interação com cada um dos clientes, respeitando-se o nível de serviço definido anteriormente; e, finalmente, personalização dos serviços, de acordo com o *feedback* relacionado aos esforços desenvolvidos inicialmente.

Segundo McGoldrick (2002), qualquer estratégia de marketing de relacionamento deve basear-se em dois fundamentos: (1) capacitação dos funcionários que irão lidar diretamente com o público-alvo; e (2) desenvolvimento de sistemas de informações que dêem o suporte necessário para que os clientes possam ter suas necessidades conhecidas, reconhecidas e atendidas.

3.3. Varejo supermercadista

De acordo com Kotler (1998), uma organização pode ser considerada como um varejista se a maior parte de seu faturamento for proveniente da venda de pequenos lotes para o consumidor final. Já Levy e Weitz (2000) defendem que o varejista é o último elo entre a cadeia produtiva e o cliente final, ou seja, é o elo da cadeia de suprimentos que liga fornecedores e consumidores. Neves (2006) define os agentes varejistas como aqueles que fornecem alimentos e bebidas para consumidores consumirem em suas casas, diferenciando-os das empresas de serviços de alimentação, que fornecem para o consumo fora das residências. Uma última definição que deve ser citada é que “Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final” (PARENTE, 2009, p.22,).

Parente (2009) cita que o volume de vendas no varejo brasileiro supera R\$100 bilhões anuais, e que a atividade varejista representa mais de 10% do PIB do Brasil. Estes números mostram a importância que o setor varejista possui no cenário nacional.

E uma categoria específica dentro do varejo é a de varejo de alimentos, e dentro desta categoria, o varejo supermercadista. Os varejistas de alimentos são aqueles que comercializam um grande número de produtos alimentícios dispostos em formato self-service e com check-outs na saída (SANTOS; COSTA, 1998:06). De acordo Parente (2009) e Neves (2006), no Brasil, o varejo de alimentos, notadamente hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades entre outros, são importantes tanto para economia, quanto para a estratégia de distribuição.

Um supermercado pode ser compacto ou convencional, sendo que o primeiro normalmente está relacionado a varejistas independentes, enquanto que o segundo é operado por redes de varejo. O Supermercado compacto, de acordo com Parente (2009), é caracterizado pelo sistema de auto-serviço, pela presença de check-outs e pela disposição dos produtos de maneira acessível para os clientes. Além disso, um supermercado compacto possui uma linha completa, apesar de compacta, dos produtos alimentícios e disponibiliza de dois a seis check-outs nas saídas das lojas.

Já os supermercados convencionais são “supermercados de médio porte, que mantêm o caráter essencialmente de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos” (PARENTE, p.32, 2009). Este autor ainda afirma que, no Brasil, a maioria das redes de varejo opera com sistemas de supermercados convencionais.

Kotler (1998), entretanto, afirma que uma tendência do setor varejista é a concorrência estender-se entre varejos com diferentes formatos, ou seja, a concorrência não se limitará mais apenas aos supermercados convencionais e compactos. Superlojas, hipermercados, clubes atacadistas, todos os formatos varejistas competem, no mercado atual, pelos mesmos consumidores que os supermercados, compactos ou convencionais.

3.4. Marketing de relacionamento no varejo supermercadista

Segundo Silveira e Lepsch (1997, p.6), “tradicionalmente, o setor supermercadista é definido como um varejo generalista que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço”. Esse sistema é caracterizado pela substituição da venda assistida, pois o atendimento é realizado através da seleção dos produtos por conta própria, os quais se encontram em gôndolas, e os principais benefícios para o supermercadista economias de escala e baixos custos operacionais.

Para Takaoka (1999), a exposição do setor supermercadista à globalização, por meio do desenvolvimento de grandes redes varejistas de atuação em nível internacional, a partir de 1994, promoveu um processo agudo de competição, o que desencadeou um choque de modernização e acelerou a tendência de concentração patrimonial das cadeias varejistas, mediante fusões e incorporações.

Consequentemente, explica McKenna (1999), as práticas tradicionais das relações de troca no mercado já não produziam os mesmos resultados. Muitas transformações ocorreram: a competição mundial e os avanços tecnológicos possibilitaram a oferta de uma maior diversidade de produtos e serviços, e, desse modo, as empresas passaram a enfrentar o fim da fidelidade do cliente; os mercados ficaram tão segmentados que os nichos tornaram-se soberanos; os ciclos de vida dos produtos foram acelerados e a distinção entre os produtos ficou pouco nítida; os canais de distribuição obscureceram o diálogo com o cliente; a mídia promocional massificou de tal forma os meios de comunicação que passou a ocasionar confusão na cabeça dos consumidores; as organizações se reestruturaram, criando-se novas formas de fazer negócios; a previsão e as pesquisas não proporcionavam um caminho de ação nítido; e o ambiente de negócios e o curso dos eventos competitivos ficaram imprevisíveis.

Nesta perspectiva, a nova realidade do mercado levou o setor supermercadista a empregar o Marketing de Relacionamento, usando como ferramentas algumas tecnologias integradas, como o CRM ou Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, que, além de ser um software, mostra-me muito eficiente como filosofia de gestão, que apóia a implementação de programas de integração empresa-clientes (DAVIDS, 1999).

Ribeiro et al (1999) sugere que, para fazer face à dinâmica desta nova realidade competitiva no varejo, passou-se a incorporar nas práticas das organizações que atuam neste segmento o conceito de Marketing de Relacionamento, que visa a melhoria das relações de troca no mercado e a fidelização de clientes, como forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes.

Conforme afirma McKenna (1999), o objetivo da utilização do marketing de relacionamento é a adaptação, que enfatiza a sensibilidade, que provém da existência de diversos canais pelos quais as empresas podem fazer uma leitura do ambiente e dos grupos de clientes em tempo real; a flexibilidade, que provém da criação de uma estrutura organizacional e estilo operacional que permitem à empresa aproveitar as novas oportunidades oferecidas pelo feedback dos consumidores; e a elasticidade, que provém de se aprender com os erros, ou seja, o marketing que escuta e responde.

Segundo Morgado e Gonçalves (2003), a fidelização de clientes tem como finalidade cativar o cliente por meio de campanhas e promoções. E, apesar de ter surgido na década de 1980 nos Estados Unidos, este conceito somente passou a ser conhecido pelo varejo brasileiro com os programas de milhagens propostos pelas companhias aéreas. Entretanto, o setor supermercadista só iniciou os programas de fidelização quando conseguiu, de fato, controlar os estoques por meio de código de barras (interligando o fabricante ao varejo).

Reynolds e Beatty (1999) e McGoldrick (2002) ressaltam que a implementação de programas de marketing de relacionamento é muito mais complexa e difícil de ser operacionalizada em se tratando de grandes varejistas, já que conhecer cada cliente torna-se um grande desafio, levando estas organizações a trabalhar com necessidades de segmentos de clientes com demandas semelhantes.

4. DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO

Este estudo de caso foi baseado em uma rede varejista localizada no centro oeste brasileiro, especificamente no estado de Goiás, que possui cerca de 550 colaboradores efetivos.

Do ponto de vista econômico, a organização é considerada de grande porte, e, de acordo com o ranking da Associação Brasileira de Supermercados, está entre as 120 maiores do país no segmento.

A atividade principal é a comercialização de bens de consumo não-duráveis como alimentos, bebidas, produtos de limpeza, higiene pessoal, floricultura, lanchonete, entre outros, mas também são ofertados serviços gratuitos de entrega de mercadorias, recebimento de boletos bancários, crédito através de cartão próprio e televentas.

Em relação à estrutura tecnológica da organização, pode-se constatar que a integração entre matriz e filiais é muito avançada, tanto nos supermercados quanto nas farmácias membros da rede em estudo, permitindo uma gestão enxuta, com informações em tempo real, o que é um fator decisivo na gestão do relacionamento com o cliente.

O sistema opera através de Rede Virtual Pré-ativa (VPN) dentro de sua extranet, integrando todas as unidades.

Utilizando um armazenamento de dados seguro, a empresa mantém um cadastro de clientes atualizado, interligado aos check-outs e posições do serviço de atendimento ao cliente, que permite acompanhar o limite de crédito pré-aprovado,

saldo, liberação para pagamento com cheques à vista e a prazo, e condições especiais para grupos diferenciados.

Existem investimentos em campanhas promocionais internas para cadastramento de novos clientes, premiando também os colaboradores por produção referente à positivação de novos cadastros.

Na entrada e saída das lojas, são colocados pedestais com suportes para formulários de relacionamento dos clientes com a gerência e diretoria. Nestes formulários são avaliados ambiente da loja, aspectos dos produtos por departamento, atendimento dos colaboradores por setor, qualidade das mercadorias, nível de satisfação do cliente com o mix de produtos, elogios, sugestões e críticas.

Os formulários são coletados diariamente pelos Gestores de Vendas, e, em seguida, processados e analisados em um prazo máximo de 72 horas úteis, e nos casos que necessitam de feedback junto ao cliente, o gestor ou um dos gerentes designados fazem o contato e se empenham em dar o suporte necessário.

O Diretor de Vendas informou que dentre os casos mais curiosos, um que chamou a atenção foi o de uma família que precisava adquirir um leite especial que era a única fonte de alimentação do filho e não encontrava no estado, sendo que neste caso a empresa mobilizou o departamento de compras e em menos de 24 horas conseguiu entregar o produto ao cliente.

Outra ferramenta importante dentro do processo de gerenciamento do relacionamento com o cliente é o site da internet, que fornece informações detalhadas sobre promoções, sorteios, ofertas de produtos, e canal de comunicação direto com as gerências dos principais departamentos, por meio de um questionário simples e objetivo.

Como ponto forte da organização, pode-se destacar as instalações modernas e ambientadas com áreas temáticas, de forte apelo emocional, proporcionando aos clientes uma experiência agradável e marcante, fazendo com que se sintam confortáveis e especiais, segundo alguns dos clientes entrevistados.

A organização possui também um bom orçamento de marketing para cada um dos segmentos em que atua, investindo muito em canais de comunicação, principalmente em mídia eletrônica.

Em seu planejamento anual, consta a participação nos principais eventos comerciais e sócio-ambientais locais e regionais, onde é possível estreitar o relacionamento com os diversos públicos, apresentando os projetos de responsabilidade ambiental e aqueles envolvendo entidades filantrópicas, distribuindo *folders* informativos, degustações de produtos e brindes.

A Gestora de Recursos Humanos apresentou o planejamento do departamento com os investimentos para treinamentos frequentes dos

colaboradores, composto por processos antes de assumir a função (em treinamento), reciclagens, palestras sobre técnicas de vendas e relacionamento com o cliente, fazendo com que o colaborador desenvolva seu trabalho mediante aperfeiçoamento constante, conseguindo assim prestar um atendimento qualificado, de modo a superar as expectativas dos clientes.

Nas entrevistas realizadas, percebeu-se que há grande empenho dos gestores com relação a alguns aspectos: (1) motivação e treinamentos dos colaboradores, para que estes se sintam responsáveis pelo alcance das metas e pela satisfação dos clientes, recompensando-os de acordo com o atingimento dos objetivos da organização; (2) desenvolvimento do programa de relacionamento com os clientes envolvendo todos os departamentos e áreas da organização; (3) mensuração do serviço prestado, por meio da utilização de clientes secretos, tanto nos níveis operacionais como administrativo; (4) objetivos de longo prazo, como manutenção do alto padrão de serviços, projetos de sustentabilidade, investimento em *database marketing*, e desenvolvimento de um sistema especialista de CRM que possibilite integrar e conhecer profundamente as necessidades e desejos dos clientes; e (5) realização de pesquisas de satisfação internas e externas, desenvolvendo ações corretivas, quando necessário.

Além disso, a organização estudada apresenta uma postura muito ativa no processamento das reclamações, o que permite uma rápida compreensão das causas e imediata ação para resolvê-las, evitando que outras reclamações semelhantes ocorram. Esta tática de resolução de reclamações no primeiro contato faz com que uma insatisfação do cliente se transforme em ponto forte a partir do momento em que o cliente satisfeito comenta com outros a qualidade do atendimento e a rapidez com que suas demandas foram atendidas.

Adicionalmente, pode-se verificar que a organização investe frequentemente em cursos gratuitos para clientes, palestras e degustações exclusivas de queijos e vinhos, reuniões com café da manhã com associações de consumidores, sempre buscando identificar necessidades, desejos e demandas por novos produtos, serviços e pontos de venda, além de sugestões para melhoria no relacionamento.

Outro ponto que chamou a atenção é a distribuição irrestrita pelos gerentes e subgerentes de cada unidade de cartões de visitas com e-mail, telefone da unidade, telefone do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e celular do gerente, sendo que este contato é feito especialmente na finalização do atendimento, nos *check-outs*, onde os gerentes podem avaliar opiniões e se colocarem a disposição, aumentando o contato entre clientes e empresa.

Finalizando, pode-se observar também que na organização estudada existe um grande empenho de todos os colaboradores em prestar um serviço diferenciado,

tanto no ambiente físico como na interação com o cliente, através da cortesia e prontidão contínuas no atendimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo descrever a implementação de um programa de marketing de relacionamento em uma rede varejista do centro oeste brasileiro.

Foi desenvolvido um estudo de caso, descrevendo as diferentes dimensões presentes em um programa baseado no marketing de relacionamento, que possibilitou à organização em questão aumentar a fidelidade de seus clientes, e, conseqüentemente, sua rentabilidade.

Por meio do caso estudado, pode-se constatar que a implementação de um programa bem-sucedido de relacionamento com os clientes envolve vários aspectos, ou seja, envolve o desenvolvimento de um programa amplo o suficiente, de modo a cobrir todas os possíveis canais nos quais o cliente tem contato com a empresa.

No entanto, apesar de amplo, este programa de relacionamento deve ser focado o suficiente, de modo a não deixar em segundo plano sua real função de identificar necessidades e prover serviços personalizados para diferentes grupos de clientes, maximizando a satisfação e garantindo a fidelidade dos mesmos.

Por meio desta pesquisa, pode-se constatar que um programa de relacionamento com clientes deve considerar, conforme estudos teóricos previamente levantados no referencial que direcionou este trabalho, três bases principais: (1) capacitação dos funcionários, de modo que o atendimento prestado seja excelente; (2) um sistema de informações constantemente atualizado; e (3) contato direto e constante entre clientes e funcionários de nível gerencial, de modo a estreitar laços desenvolvidos entre a empresa e seus clientes.

Como sugestão para pesquisas futuras, os autores propõem a análise de outras empresas que implementaram programas baseados no marketing de relacionamento, e, posteriormente, a comparação com o caso estudado neste trabalho, de maneira a possibilitar o desenvolvimento de um *benchmarking* relativo às melhores práticas no relacionamento com os clientes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELO, Cláudio Felisoli; GIANGRANDE, Vera. Marketing de relacionamento no varejo. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERRY, L. Serviços de Marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese, 1992.
- BROWN, M. Customer service – the key to satisfaction and loyalty. British Telecommunications Engineering. Inglaterra, 17: p. 114-119, 1999.
- DAVIDS, M. How to avoid the 10 biggest mistakes in CRM. Journal of Business Strategy, 20 (6), p. 22-26, 1999.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GORDON, I. Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes. Tradução de Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 2000.
- LEVITT, Theodore. Miopia em marketing. Harvard Business Review. 1960. In: Coleção Harvard de Administração 1. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1986.
- KANO, N. Attractive Quality and Must-be Quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control, April, p. 39-48, 1984.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7ª ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1998.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. Administração de varejo. Tradução Erika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCGOLDRICK, Peter J. Retail Marketing. Londres: McGraw-Hill, 2002.
- MCKENNA, Regis. Marketing de relacionamento. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- MÖLLER, K.; HALINEN, A. Relationship marketing theory: it's roots and direction. Journal of Marketing Management, 16, p. 29-54, 2000.
- MORGADO, M.G.; GONÇALVES, M. N. Varejo: administração de empresas comerciais. São Paulo: SENAC, 2003.
- NEVES, M. F. Planejamento e gestão estratégica de marketing. São Paulo: Atlas, 2006.
- O'BRIEN, L.; JONES, C. Do rewards really create loyalty? Harvard Business Review, 73 (3), p. 75-82, 1995.
- PARENTE, J. Varejo no Brasil: Gestão e estratégia. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- RAPHEL, Murray. A escala da lealdade, Revista HSM, n. 13, mar/abr, p. 72-76, 1999.
- RAUEN, Fábio José. Roteiros de investigação científica. Tubarão: Unisul, 2002.
- REICHELDT, F.F.; SASSER, W.E., Zero-Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, 111 (5), 1990.
- REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. E. A relationship typology. Journal of Retailing, 75 (4), p. 509-523. 1999.
- RIBEIRO, A. H. P.; GRISI C. C. H. & SALIBY P. E. Marketing de Relacionamento como Fator-chave de Sucesso no Mercado de Seguros – RAE (Revista de Administração de Empresas). Vol. 39 – Número 1 – Rio de Janeiro: FGV, Jan./Mar. 1999.
- SANTOS, A. M. M. M.; COSTA, C. S.. Características Gerais do Varejo no Brasil. BNDES Setorial. Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setor2.asp>. Acesso em: 15 jul. 2009.
- SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J. Princípios de marketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SILVEIRA, J. A. G.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. RAUSP (Revista de Administração da USP). Vol. 32. Número 2. São Paulo: USP, Abr./Jun. 1997.
- TAKAOKA, H. Aplicação de Data Warehouse no Varejo. In: Marketing de Relacionamento no Varejo – USP, Programa de Administração do Varejo (PROVAR) – São Paulo: Atlas, 1999.
- TONTINI, G. Identification of Customer Attractive and Must-be Requirements Using a Modified Kano's Method: Guidelines and Case Study. In: Proceedings of the 54th American Quality Congress: 728-734, 2000.
- _____. Determining the Degree of Satisfaction of Customer Requirements: a Modified Kano Method. California Journal of Operations Management. California – Stanislaus: 1(1): 95-103, 2003 a.
- _____. Como Identificar Atributos Atrativos e Obrigatórios para o Consumidor. Revista de Negócios. Blumenau: 8(1): 19-28, 2003 b.
- VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1992.
- YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZÜLKE, M. L. Abrindo a Empresa para o Consumidor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.