

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

Osni Santos Damásio

MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA REDE DE
SUPERMERCADOS NORDESTÃO

NATAL
2008

OSNI SANTOS DAMÁSIO

Monografia do Curso de Pós-Graduação em Marketing Estratégico da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Especialista em Marketing Estratégico.

Orientadora: Maria Valéria Pereira Araújo, Dra.

NATAL
2008

14.03.15.09

14.03.15.09

14.03.15.09

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Damásio, Osni Santos

Marketing de relacionamento: um estudo de caso na rede de supermercado Nordeste / Osni Santos Damásio. – Natal: FARN, 2008. 60f.

Orientadora: Maria Valéria Pereira Araújo (Dr^a.)

Monografia (Especialização MBA em Marketing Estratégico) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Marketing de Relacionamento – Monografia. 2. Marketing Estratégico - Monografia 3. Rede de Supermercados Nordeste – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.8

RB 31.574



M
658.8
D121m
2008
17.01

OSNI SANTOS DAMÁSIO

Monografia do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, ~~X~~ aprovada com a nota: 9,0 () obtendo aprovação, em 26 de 09 de 2008, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Maria Valéria Pereira Araújo, Dra.
Orientadora

Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me mostrar sempre, o melhor caminho a seguir, mesmo que, por muitas vezes, este não seja o trajeto mais rápido ou fácil, e sim o que trouxe os ensinamentos mais importantes;

A minha esposa (Iaponira) e filhos: Diogo, Raphael e Filippo, meu sincero agradecimento pela força, carinho e incentivo que sempre me dedicaram. Aos meus pais, com muita saudade, agradeço os ensinamentos, a educação e tudo que me foi dado para que eu pudesse trilhar os caminhos do bem e obter conquistas importantes na minha vida profissional. Aos amigos que me apoiaram de forma incondicional nessa etapa acadêmica, com palavras de estímulo e apoio, o meu muito obrigado.

Aos colegas de turma e professores pelo apoio logístico e moral, amizade e co-orientação durante boa parte desse desafio e pelo convívio agradável que tivemos nessa empreitada;

A minha orientadora, Maria Valéria Pereira Araújo, por ter acreditado na proposta deste trabalho, pelos momentos de debate, questionamento e discussão imprescindíveis para a produção do trabalho científico;

E, por fim, a todas as pessoas que de maneira direta ou indireta fizeram parte da minha vida nesta importante etapa, o meu mais sincero agradecimento pela amizade, apoio e carinho recebido.

RESUMO

O presente estudo analisa a Gestão do Marketing de Relacionamento como diferencial estratégico na rede de supermercados Nordeste. Para esse fim, foi realizada entrevista com a gerente de marketing da empresa, bem como a observação direta de processos, documentos, ações e estratégias desenvolvidas pelo setor de marketing, com o intuito de conhecer o nível de percepção e valoração do relacionamento com clientes, verificar os recursos e tecnologias utilizadas para identificação, segmentação e diferenciação de clientes, personalização de produtos e serviços e resultados obtidos pela empresa. A pesquisa pode ser classificada como exploratória - descritiva, e seu universo é limitado à cidade de Natal, abrangendo a rede de supermercados Nordeste, empresa com sete lojas distribuídas em diferentes bairros da capital potiguar e que é referência no setor supermercadista, completando 36 anos de atividades, em 2008. Quanto ao tratamento e análise dos dados foi feito a partir do suporte teórico dos autores que trabalham a temática e da análise da entrevista com a gestora, documentos, estratégias e processos observados pelo pesquisador no setor de marketing e nas unidades da rede de supermercados. O estudo mostra que, a entrevistada, compreende a importância da ênfase no relacionamento, para captação e retenção de clientes. Constatou-se ainda que a rede de supermercados Nordeste desenvolve ações e estratégias do Marketing de Relacionamento, com base em pesquisas internas e externas, análise do banco de dados e das informações obtidas junto aos clientes através da ouvidoria, conselho de clientes e canais de comunicação, gerando assim, uma vantagem competitiva sustentável e relacionamentos de longa duração.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Estratégia. Setor Supermercadista.

ABSTRACT

This study examines the management of Relationship Marketing as strategic gap in the network of supermarkets Nordeste. To that end, it was held interview with the manager's marketing company, as well as direct observation of processes, documents, actions and strategies developed by industry marketing in order to ascertain the level of perception and evaluation of customer relations, check the resources and technologies used for identification, targeting and differentiation of customers, customization of products and services and results achieved by the company.

The search can be classified as exploratory - descriptive, and his universe is limited to the city of Natal, covering a network of supermarkets Nordeste, company with seven shops in different neighborhoods of the city and that is a reference in the supermarket industry, completing 36 years of activities in 2008.

As for the processing and analysis of data was made from the theoretical support of authors who work the theme and from the analysis of the interview with the manager, documents, strategies and procedures observed by the researcher in the industry and marketing units in the network of supermarkets.

The study shows that the interview understands the importance of emphasis on relationships, to capture and retention of customers. It appeared that the network of supermarkets Nordeste develops actions and strategies of Relationship Marketing, based on internal and external research, analysis of the database and information obtained from customers through the ombudsman, board of customers and channels of communication, thereby generating a sustainable competitive advantage and long-term relationships.

Keywords: Relationship Marketing, Strategy, Supermarket Industry.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE	09
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 MARKETING	14
2.2 EVOLUÇÃO DO MARKETING TRADICIONAL PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO	16
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO	19
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.5 MARKETING ONE TO ONE	26
2.6 PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES	28
2.7 DATABASE MARKETING	31
2.8 SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL	32
2.9 A REDE DE SUPERMERCADOS NORDESTÃO	35
3. METODOLOGIA	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA E LEVANTAMENTO DE DADOS	41
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS	42
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO	43
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE MARKETING	44
4.3 PERCEPÇÃO CONCEITUAL E VALORAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	44
4.4 PERCEPÇÃO QUE A EMPRESA TEM DO CLIENTE	45
4.5 ESTRATÉGIAS ADOTADAS (GESTÃO, SATISFAÇÃO, FIDELIZAÇÃO)	46
4.6 AVALIAÇÃO E RESULTADOS OBSERVADOS PELA EMPRESA NA UTILIZAÇÃO DAS AÇÕES E ESTRATÉGIAS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	49
4.7 ANÁLISE DAS AÇÕES E ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA REDE DE SUPERMERCADOS NORDESTÃO	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE	57

1 INTRODUÇÃO

Á partir do final da década de 70, vimos à tecnologia e seus efeitos atuarem como se não existissem mais fronteiras. As transferências novos aparatos tecnológicos para lugares distantes e a interligação das empresas por todo o mundo criaram um novo e dinâmico ambiente competitivo. A globalização trouxe com elas novas oportunidades para os mercados, mas também novas ameaças.

Diariamente o consumidor descobre novos produtos e os insere em sua vida. Há excesso de informação, de campanhas publicitárias e de novas ofertas invadindo o mercado. A manutenção de clientes fiéis, essencial para a sobrevivência das empresas, vem se tornando uma tarefa cada vez mais complexa.

A descoberta da necessidade de tornar clientes fiéis à marca para garantir sobrevida á empresa e o desenvolvimento de uma gestão focada no relacionamento com clientes, apenas teve início nas indústrias de serviços dos anos 70 e 80, período onde já havia um certo amadurecimento e desenvolvimento de outras técnicas de marketing. Os rápidos avanços em telecomunicações, transporte e processamento de informações ampliaram as possibilidades de escolha para as empresas e para os consumidores.

Pode-se dizer que o atual marketing de relacionamento teve sua origem em duas rotas: a primeira surgiu no marketing de serviços e parcialmente no marketing industrial através do estabelecimento gradual dos relacionamentos. A segunda ocorreu devido às rápidas e radicais mudanças no meio ambiente (AIJO, 1996).

Os mercados estão em constante mutação e as organizações precisam aprender a lidar com isso. É necessário manter relações sólidas e duradouras com os clientes, dando atenção as suas exigências e expectativas, procurando aperfeiçoar constantemente produtos e serviços, devido ao nível crescente de exigência de seus clientes, da acirrada concorrência e da crescente profissionalização das empresas e profissionais que atuam de forma direta e indireta na área. Nesse contexto, a questão da conquista da lealdade do cliente é de extrema importância no mundo contemporâneo.

Desta forma, os profissionais responsáveis pelo planejamento de Marketing, mais especificamente pelas ações e estratégias voltadas para a consolidação de relacionamentos com os clientes, devem estar focados em ações que agreguem valor a produtos e serviços, permitindo também o reconhecimento e diferenciação dos clientes, impedindo que eles migrem para a concorrência, estabelecendo canais diretos de comunicação, promovendo a manutenção ou crescimento do número de clientes.

Para isso, tornou-se necessário que as empresas criassem um planejamento envolvendo ações e estratégias voltadas para o cliente, baseado nos princípios e modelos do Marketing de Relacionamento, tendo como suporte ferramentas tecnológicas como softwares e sistemas de informação capazes de gerenciar as informações dos bancos de dados.

O objeto de estudo da pesquisa será a rede de supermercados Nordestão, empresa genuinamente potiguar, com mais de trinta anos no mercado natalense e que mesmo diante da concorrência de redes internacionais, manteve-se líder na preferência do consumidor da capital potiguar, o que denota um alto índice de lealdade por parte de seus clientes.

Através dos dois primeiros capítulos da fundamentação teórica, será possível compreender o encadeamento lógico da evolução dos princípios do marketing, para o Marketing de Relacionamento, seguido por um perfil do setor supermercadista brasileiro.

Por fim, através da pesquisa de campo, pretende-se verificar como os aspectos organizacionais relacionados ao Marketing de Relacionamento estão sendo utilizados pela rede de supermercados Nordestão, com o objetivo de atrair e reter clientes, bem como criar ofertas adequadas para diferentes perfis de consumidores.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

Nos últimos anos, estabelecer uma relação de confiança e lealdade com os clientes se tornou essencial para a sobrevivência das organizações em um mercado cada vez mais competitivo.

A utilização dos princípios do Marketing de Relacionamento, a premiação e a criação de ofertas personalizadas para os melhores clientes começou a fazer parte das iniciativas das principais organizações do país a partir da década de 80. O Varejo foi o que mais sentiu esse impacto. Com o setor supermercadista não foi diferente.

Mesmo diante da chegada das grandes redes à capital potiguar, a rede de supermercados Nordestão, empresa familiar do Estado do Rio Grande do Norte, se manteve líder do mercado, apostando em um conjunto de boas estratégias para garantir a lealdade de seus clientes.

Diante deste cenário, o presente trabalho pretende compreender de que forma as estratégias de marketing de relacionamento auxiliam no processo de captação e retenção de clientes na rede de supermercados Nordestão e qual o real impacto no consumidor, podendo desta forma compreender melhor o fenômeno em questão e colaborar para futuras pesquisas nessa área de conhecimento.

A partir deste quadro, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: “Quais as ações e estratégias de marketing de relacionamento desenvolvidas pela rede de supermercados Nordestão e de que forma elas atingem o cliente?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as ações e estratégias de relacionamento utilizadas pelo Nordestão e seu impacto no cliente / consumidor.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as ferramentas, ações e estratégias de Marketing de Relacionamento que o Nordestão utiliza para conquistar e reter clientes;
- b) Verificar o número de pessoas e os setores envolvidos nas ações de Marketing de Relacionamento;
- c) Verificar se a empresa faz pós-venda;

d) Analisar os mecanismos de avaliação utilizados pela rede de supermercados Nordesteão para mensurar o resultado das ações.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho aborda a aplicabilidade do Marketing de Relacionamento no setor supermercadista e, de forma mais precisa, na rede de supermercados Nordesteão.

O interesse pelo tema selecionado para pesquisa surgiu através dos estudos em Marketing de Relacionamento e Varejo, da pesquisa e leitura da produção técnico-científica disponível sobre o tema, bem como do desejo de colaborar na ampliação do conhecimento nas áreas envolvidas.

O estudo é voltado para o setor supermercadista, responsável por 6% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB). Os aspectos abordados estão relacionados às ações e estratégias de Marketing de Relacionamento utilizadas na captação e retenção de clientes, na rede de supermercados Nordesteão.

Sabe-se que as relações de troca são tão antigas quanto a sociedade humana. A compreensão detalhada dos fenômenos que a caracterizam, é, no entanto, recente.

Nas três últimas décadas, o Marketing de Relacionamento tem sido um dos principais temas de discussão estratégica na tentativa de criar vantagens competitivas sustentáveis. A valorização dos relacionamentos como instrumento para o sucesso das organizações criou uma nova e promissora área de interesse, onde a busca por modelos teóricos capazes de explicar ações, princípios e estratégias capazes de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo tornou-se essencial para a melhor compreensão e gerenciamento das variáveis que compõem o Marketing de Relacionamento.

Segundo Cobra (1983), os consumidores estão cada vez mais seletivos e exigentes. Nesse sentido, o Marketing de Relacionamento é utilizado para criar uma relação forte entre empresa e cliente, onde a marca terá o papel de transmitir as qualidades intangíveis da organização, aquelas que realmente conquistam a lealdade do seu público.

O presente estudo pretende contribuir no sentido de aprimorar o conhecimento a respeito do trabalho do Marketing de Relacionamento desenvolvido no Estado do Rio

Grande do Norte pela rede de supermercados Nordestão, colaborando para o desenvolvimento contínuo desse segmento, sob a filosofia do Marketing de Relacionamento, além de ampliar as reflexões teóricas á respeito do tema e servir como referência para novas pesquisas nessa área do conhecimento.

O estudo em questão também é relevante para a própria rede de supermercados Nordestão, empresa objeto da pesquisa, por representar uma análise criteriosa de suas ferramentas de marketing, podendo contribuir para o aperfeiçoamento das mesmas.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Com sete lojas distribuídas nas principais regiões de Natal, o Nordestão completou em agosto de 2008, 36 anos de atuação no mercado potiguar. Ao longo desse período, a empresa conquistou a preferência do consumidor natalense e das pessoas que vêm, de outros estados, residir aqui. A razão desse sucesso se deve à visão empreendedora do grupo que transformou o Nordestão numa referência nacional do setor.

A rede de Supermercados Nordestão é ainda a 1º colocada em vendas no Rio Grande do Norte e 1º no Brasil, em faturamento por metro quadrado em sua categoria, segundo o Ranking Brasileiro de Supermercados (ABRAS, 2007). Além do que, ao longo dos últimos cinco anos, as pesquisas realizadas no setor supermercadista do RN, têm mostrado uma liderança absoluta do Nordestão na preferência do consumidor. Mais de 50% dos consumidores preferem o supermercado Nordestão, segundo pesquisas de opinião.

A empresa, no ano passado, passou a ocupar a 21ª colocação no ranking nacional da Associação Brasileira de Supermercados (Abras) - em 2006 ocupava a 23ª posição – um fator determinante de seu sucesso é ser uma empresa 100% brasileira e, genuinamente potiguar, com visão empreendedora, sempre na vanguarda dos acontecimentos e que valoriza os produtos locais. “Vencemos todos os desafios e chegamos á mais um aniversário, emplacando a inauguração no último mês de maio da nossa sétima loja, num investimento de mais de R\$ 15 milhões. Tudo para servir cada vez melhor”, afirma o diretor-superintendente, Manoel Etelvino de Medeiros.

Esse posicionamento tem raízes numa forte história de afinidade e respeito entre a empresa e os potiguares, ao longo desses 36 anos, e não deixa dúvida quanto à força, alcance e alto padrão de qualidade da rede Nordesteão, que tem por objetivo estratégico ser a melhor rede de comercialização, no varejo de produtos e serviços do Estado do Rio Grande do Norte.

Para servir cada vez melhor, o Nordesteão investe, cotidianamente, em programas que visam à melhoria contínua de seus serviços; em lojas modernas e confortáveis; em produtos de qualidade com os melhores preços e centrais de serviços que facilitem a vida de todos. Além disso, a cordialidade, atenção, conforto e funcionalidade são elementos presentes em todas as lojas.

Assim tem sido a trajetória da rede, cuja primeira loja, a do bairro do Alecrim, foi fundada em 1972, sendo uma empresa 100% brasileira e genuinamente potiguar, que valoriza a terra, a cultura e os produtos e serviços locais. Não foi por acaso que a rede criou uma forte identidade com o maior símbolo da Nação: a bandeira brasileira hasteada em cada lugar da cidade onde tem um Nordesteão, de leste a oeste ou de norte a sul.

Ciente de que o excelente desempenho da rede aumenta a responsabilidade do grupo enquanto empresa cidadã, o Nordesteão tem feito fortes investimentos para a profissionalização das equipes, dotando a rede de empregados qualificados, e incentivando o crescimento profissional e pessoal de cada um dos mais de 1.900 colaboradores – dos quais, cerca de 20% têm mais de dez anos de casa, um capital humano que é um verdadeiro patrimônio da rede de supermercados.

Mas a rede também tem se preocupado em ampliar os investimentos em programas e ações que ajudem a melhorar a qualidade de vida dos clientes, bem como a realização de seus sonhos. Outro quesito fundamental para o sucesso da rede é o relacionamento ético e criterioso com todos os fornecedores nacionais e locais, cumprindo à risca todas as condições de mercado, com o cuidado de selecionar sempre o melhor para o consumidor final.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MARKETING

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER, KELLER, 2006).

Pode ser definido ainda como a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício (KOTLER, ARMSTRONG, 1999). Se observada de forma pragmática, a palavra marketing assume sua tradução literal: Mercado. Pode-se, então, afirmar que Marketing é o estudo do mercado. É uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando à satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços (FRAGA, 2006).

Em 1948 a American Marketing Association (AMA), definiu o marketing como “a realização de atividades de negócios dirigidos ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”. Já no ano de 1985 a AMA redefiniu o Marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (NICKELS; WOOD, 2001, p.4).

Em 2005, a AMA adotou uma nova definição de Marketing, definido como é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Muitos outros autores procuraram entender melhor a definição de Marketing aprimorando e discutindo seus conceitos. Nickels, Wood (2001), definem Marketing como sendo “o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesses”.

Para Kotler (1998, p.27), 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”.

Há de se ressaltar que muito antes de ocorrer estes avanços nos conceitos de marketing tão difundidos atualmente, as empresas já possuíam uma leve tendência para este aspecto. No passado, a preocupação maior estava voltada para a produção propriamente dita e o marketing, mesmo sem ter esta denominação já era praticado, porém de maneira inexpressiva. A preocupação estava na qualidade e na quantidade daquilo que estava sendo produzido e não havia interesse na opinião dos consumidores. Este pensamento, hoje considerado retrógrado, pode ser visualizado de forma clara na época em que a concessionária Ford viveu momentos de glória produzindo apenas carros na cor preta, deixando para último plano os desejos de seus clientes.

Taylor também apresenta suas práticas administrativas, na passagem do século XIX, dando ênfase apenas na eficiência dos processos, visando à maximização dos métodos industriais. A etapa seguinte na evolução do Marketing se encontra no período das crises decorrentes da II Guerra Mundial, na qual houve um grande excedente de produção e uma necessidade latente de vender os produtos estocados. Neste período o enfoque era vender, não havia ainda uma preocupação com o que o cliente desejava comprar.

A terceira fase foi marcada pela valorização das vendas aliada a uma análise mais detalhada do mercado, na qual Levitt (1986) em sua obra “Miopia em Marketing” mostra que o futuro do Marketing estava diretamente relacionado com as necessidades dos consumidores e a valorização destes. Nesta etapa destacam-se duas frentes, a do marketing transacional e a do marketing de relacionamento.

O marketing transacional compreende uma relação de diversas transações independentes, desconsiderando a duplicidade de transações num mesmo consumidor durante sua vida. Nickels, Wood (2001), afirmam que “os vendedores colocam o foco em trocas individuais e isoladas que satisfazem as necessidades de um cliente em uma hora e local determinados”, priorizando a atração de novos clientes em detrimento dos

clientes atuais. Esse tipo de relação é comum no marketing *business to business*, mas só recentemente passou a ser aplicado no *business to customer*.

Essa nova abordagem, na qual o consumidor passou a ser o centro na tomada de decisões, levou as organizações a mudarem seu foco de atuação buscando valorizar o cliente e mantê-lo satisfeito, ou seja, dentro do conceito contemporâneo, o marketing engloba a construção de um satisfatório relacionamento á longo prazo no qual indivíduos ou grupos de pessoas tem suas expectativas atendidas.

O marketing se originou para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" idéias, tendo suas técnicas utilizadas para promover programas sociais, sistemas políticos, entre outros segmentos.

2.2 EVOLUÇÃO DO MARKETING TRADICIONAL PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Em meados da década de 90, os estudiosos sinalizavam que estava começando a era do cliente, ou seja, os consumidores perceberam-se importantes para as empresas e com isso passaram a querer ser cada vez mais bem tratados tendo suas necessidades individuais entendidas e atendidas. Era o período de transição do marketing tradicional para o marketing de relacionamento.

As rápidas mudanças provocadas pela globalização tanto no cenário tecnológico e mercadológico iniciadas há três décadas viram triunfar o indivíduo, com mudanças significativas em seu comportamento como cliente, em seus desejos, suas necessidades e, conseqüentemente, em seu estilo de vida, o que fez demandar produtos e serviços com mais qualidade e valor agregado.

A profusão de marcas e modelos de produtos e serviços, as novas técnicas de vendas e canais de comunicação e, principalmente, a Internet são algumas das principais influências externas que têm atuado sobre o cliente, modificando rapidamente suas preferências e sua percepção.

Porém essa preocupação em melhor atender o cliente teve início realmente décadas atrás, mesmo que a princípio de forma tímida. A evolução do conceito de marketing, segundo Aijo (1996), partiu da orientação para a produção (de 1900 a 1930), passando à orientação para vendas e distribuição (de 1930 a 1950), até chegar à orientação para o cliente (a partir de 1950).

Ainda no entender de Aijo (1996), a visão inicial do marketing não possuía orientação gerencial sendo visto apenas como um conjunto de processos sociais e econômicos. Este panorama apresentou significativas mudanças por volta dos anos 50, quando passou a enfatizar a resolução de problemas de planejamento, implementação e controle de atividades em ambientes competitivos.

Assim, o marketing ganhou espaço nas práticas gerenciais das empresas, como uma forma de alinhar suas capacidades produtivas às necessidades do mercado. A partir da década de 70, as empresas tornaram-se mais descentralizadas, propiciando uma maior difusão da função de marketing nas organizações.

A origem geográfica do produto deixou de ser importante e questões como qualidade, serviço e valor passaram a determinar o processo de aquisição. Um tema central tornou-se presente neste estágio de evolução: o perene esforço para melhor satisfazer os clientes através da maior proximidade, ou seja, do relacionamento (AIJO, 1996).

A urgência das organizações em se aproximar dos clientes gerou o surgimento de novos produtos e serviços, mais adequados às necessidades e expectativas dos consumidores. Segundo Mckenna (1993), o marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à conseqüente lealdade do consumidor.

Para Gordon (1999.), o marketing de relacionamento é o “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Na visão de Locke (1996), a atuação individualizada em mercados específicos passou a ser prioritária. O foco deixou de ser fabricar produtos generalizados para o mercado e passou a ser o desenvolvimento de produtos diferenciados para mercados específicos.

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

Kotler (1998) diz que o marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com consumidores e fornecedores – para conquistar sua preferência e manter as relações comerciais. 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, cientistas, universitários e outros com quem se estruturam, relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

O segredo para o sucesso e a conquista do cliente depende cada vez mais do poder de persuasão de um bom vendedor, por isso a empresa deve estar atenta: recompensar os melhores profissionais do atendimento, promover constantemente cursos de aperfeiçoamento, desenvolver políticas salariais e planos de carreira, incentivar o trabalho em equipe e valorizar a iniciativa individual são medidas necessárias para agregar valor ao relacionamento. O marketing de relacionamento é baseado na filosofia de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua.

Os vendedores que trabalham com clientes-chave devem fazer mais do que anotar pedidos, devendo sempre manter o diálogo, receber e fazer sugestões, ou seja, devem estar inseridos na vida da empresa e 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).

2.3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Alguns autores defendem que o marketing de relacionamento é parte do marketing de serviços, enquanto outros dizem que o primeiro originou-se do segundo e agora está se tornando uma disciplina em si. O que se sabe é que o conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente recente, tendo passado a receber maior importância a partir da década de 90. Como todos os demais conceitos da área da administração, este também surgiu de uma necessidade, imposta pelo mercado: a reformulação da relação entre empresa e consumidor. A disponibilidade de informação e a grande concorrência do mercado fizeram com que os consumidores assumissem uma posição privilegiada no relacionamento com as empresas e na aquisição de produtos e serviços. São eles que passam a determinar o significado de “valor” e assim controlar o relacionamento com a empresa.

Segundo Vavra (1992), quando o mercado se abre para a concorrência, às empresas devem cortejar rapidamente seus clientes para eles permanecerem fiéis. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender as exigências dos clientes, procurando estabelecer uma real interação empresa-cliente, onde as necessidades e expectativas do consumidor ajudam a empresa a definir novos produtos e serviços.

O marketing de relacionamento apresenta o conceito de intangibilidade de um produto ou serviço e trabalha com a área subjetiva da mente do consumidor, lutando para que ele realmente se torne leal à sua marca. Quando um supermercado decide aplicar o marketing de relacionamento, ele busca construir relações sólidas com seus clientes baseadas na confiança, receptividade e qualidade, criando novos mercados, e não somente participando do mercado.

Segundo Cobra (1983), os consumidores estão cada vez mais seletivos e exigentes. O marketing, assim como a economia, e porque não dizer, o mundo, precisa se readaptar e se redefinir diante de uma realidade mutante. Atualmente o marketing deve se preocupar em atingir muito mais qualidade do que quantidade. Conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes é fundamental para o sucesso da organização e exige uma gestão sistemática desse relacionamento.

As estratégias de marketing de relacionamento têm a finalidade de conquistar a credibilidade do cliente para mudar o posicionamento do seu produto que ganha reconhecimento, e para permitir o crescimento da sua posição e imagem no mercado. Desse modo, o produto ou serviço é planejado juntamente com o cliente, pois foi desenvolvida uma relação aberta com ele resultando numa compreensão total do ambiente competitivo pelos colaboradores da empresa.

O princípio da busca da fidelização de clientes descrita por Kotler, Armstrong (1998, p.397) deixa bem clara a idéia principal deste segmento e define o marketing de relacionamento como “a forma de criar, manter e acentuar relacionamentos sólidos com os clientes e outros públicos”.

A fidelização do cliente está fortemente ligada à questão da qualidade dos produtos e serviços. Os mercados globalizados exigem organizações adaptadas a uma nova realidade e atenção redobrada ao consumidor, em tempos de consumo em queda e clientes cada vez mais exigentes, ou seja, é fundamental que a organização mantenha relações consistentes e duradouras com seus clientes em mercados nos quais surgem cada vez mais novas opções e tecnologias e que o acesso á informação é facilitado, tornando o consumidor cada vez mais criterioso.

De acordo com Bogmann (2002), o Marketing de Relacionamento procura respostas para algumas questões pertinentes ao processo de fidelização do cliente e à implantação de ações de fidelização: como conscientizar os colaboradores, clientes e fornecedores da importância da retenção dos clientes; qual o significado de fidelização e no que consta este processo; quanto precisaria para investir no processo de fidelização; como implantar este processo e de que forma esse processo facilitaria a retenção de clientes.

O marketing de relacionamento pode ser definido ainda como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos de organização. Este marketing “diferenciado” se concentra nos processos e no que for necessário para aprimorar o relacionamento com o cliente, não apenas nos envolvimento de linha de frente com ele.

O Marketing de Relacionamento tem condições de oferecer às organizações uma série de vantagens importantes, tais como desenvolver a fidelidade dos clientes, dispor

de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, reduzir conflitos de interfaces entre departamentos, estabelecer um local propício para testar novas idéias alinhando a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer.

De acordo com Kotler (1998), com o crescente número de opções em produtos e serviços e as marcas tradicionais perdendo a importância, aliado aos custos de tecnologia caindo rapidamente, pode-se verificar que é cada vez mais difícil conquistar a fidelidade a uma marca ou a uma empresa. Por estas razões, o custo de se captar clientes no mercado cresce continuamente; é de 5 a 10 vezes mais caro conquistar um cliente novo do que manter os clientes atuais.

Junte-se a isto o padrão estabelecido pelo Princípio de Pareto, de que 70 a 80% da receita de uma empresa vêm de 20 a 30% de seus clientes (KOTLER, 1999). Pode-se, com isto, perceber a mudança de critérios de sucesso de uma empresa, não mais medido a partir da quantidade de novos clientes, embora isto não seja desprezível, mas sim, avaliando quantos clientes se mantêm e crescem de importância para a empresa.

Um princípio-chave do Marketing de Relacionamento é o de atender, sempre, a todas as necessidades do seu cliente. No entanto, isso é algo difícil e oneroso. É essencial, portanto, priorizar os clientes e as suas necessidades. A sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. A vantagem competitiva é obtida fazendo isso – atendendo às necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 87).

Mattila (2001, p. 91) busca diferenciar as estratégias de marketing usando as expressões marketing de relacionamento e marketing de transação específica. Segundo a autora, o objetivo do marketing de transação específica é adquirir novos consumidores, enquanto que a empresa que investe em Marketing de Relacionamento está buscando reter os clientes mais lucrativos por meio da satisfação de suas necessidades individuais.

A fundamentação teórica que sustentará a investigação abrange conhecimentos acerca de ações voltadas para a consolidação de relacionamentos em empresas do varejo e na agregação de valor a seus produtos e serviços, tanto na

literatura disponível sobre o tema quanto no material desenvolvido por empresas especializadas, sobre o setor supermercadista.

A satisfação do cliente tem sido o constante desafio das organizações. Cada aspecto da Gestão de relacionamento com clientes – estratégias, processos, plataformas, software, bancos de dados, metodologias, parcerias, canais, são fundamentais para o processo de construção e manutenção da relação entre empresa e cliente.

Segundo Peppers, Rogers (1997), para haver um relacionamento a empresa deve estar preparada para tratar de um modo diferente cada cliente, para isso é necessário criar um meio onde as ofertas possam ser personalizadas. A integração do cliente no processo de planejamento de produtos e serviços faz com que a empresa identifique os perfis de seus consumidores e crie produtos diferenciados para diversos mercados.

Através de ações voltadas para a construção e manutenção de relacionamentos, uma empresa pode alcançar posicionamento no mercado com seus produtos ou serviços, visando sempre satisfazer o cliente e conquistar sua lealdade.

A Gestão do Marketing de Relacionamento com clientes é uma importante ferramenta de administração empresarial, baseada no planejamento de ações e estratégias associadas à tecnologia da informação e orientadas para a satisfação e lealdade dos clientes, como forma de obter vantagem competitiva sustentável (STONE, 1998, p.38).

O interesse pela relação entre a empresa e o cliente em diversos mercados de negócios aumentou de forma significativa na última década. Este interesse reflete um novo paradigma administrativo, pois o desenvolvimento da tecnologia e da comunicação permitiu que as vantagens competitivas em relação a produtos e serviços tornassem-se momentâneas e que os consumidores estivessem cada vez mais atentos e exigentes.

O Marketing de Relacionamento é fundamental na obtenção de vantagem competitiva para a empresa no contexto da globalização dos mercados, bem como na definição de ações e estratégias de relacionamentos para atrair, manter e ampliar o número de clientes (ERIKSSON; MATTSSON, 2002, p.535).

O objetivo da fidelização no setor supermercadista é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. Os supermercados desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras. Já nos relacionamentos pessoais, a fidelidade está diretamente ligada a vantagens emocionais. Então, por ser um produto intangível, o supermercado deve oferecer serviços buscando a excelência no atendimento aos clientes, sempre procurando atingir ou superar as expectativas dos consumidores.

Se os relacionamentos são bens essenciais para uma empresa, então, todos os seus esforços deveriam funcionar no sentido de construí-los. Embora muitas organizações tenham pretendido construir relacionamentos com seus clientes, muitas vêem o seu desenvolvimento e a sua manutenção como uma função estritamente dos profissionais do atendimento direto.

Mas os relacionamentos não começam nem terminam na estrutura física do supermercado, por exemplo. Segundo Bogmann (2002), para desenvolver um programa de marketing de relacionamento é fundamental o envolvimento de toda a empresa, pois não se trata de um projeto de um setor apenas ou restrito a um grupo de pessoas. Marketing de relacionamento é uma filosofia cujo resultado depende do comprometimento dos gestores da empresa e de todos os funcionários. Se não houver uma cultura interna voltada para o marketing de relacionamento, o programa terá poucas chances de obter resultados satisfatórios.

As mudanças no mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda. O Marketing de Relacionamento é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Porém, na atualidade, onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é o melhor caminho para manter a fidelidade do cliente.

O cliente externo sofre o impacto dos produtos e serviços oferecidos pela organização. É geralmente aquele que paga pelos produtos e serviços sem participar do processo de produção e realização do mesmo. Para a empresa é fundamental

descobrir quem são seus clientes, conceber formas de atrair novos consumidores e de aumentar sua fidelidade.

Em um programa de relacionamento, o foco é dado principalmente aos clientes constantes. Isto não quer dizer que os clientes ocasionais são deixados de lado, pois é significativa a receita que geram. Também é inegável que esta mudança de foco, resultante da gestão do relacionamento com clientes, também teve uma forte influência da tecnologia. Porém é importante que sua compreensão tenha um real sentido estratégico.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente a fidelidade à marca é um dos critérios mais populares para segmentar os mercados, porém para conquistar a fidelidade dos clientes uma empresa tem basicamente duas opções – ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores ou envolver os clientes pelos serviços que oferece.

Porém, tanto para construir uma marca forte quanto para oferecer serviços diferenciados, uma empresa precisa investir em um bom planejamento estratégico. Para Nickels, Wood (2001), existem três níveis de estratégia: a primeira delas, chamada estratégia de nível corporativo, estabelece a direção geral para toda a organização; a segunda denominada estratégia de nível de negócio direciona a forma como um negócio ou divisão específicos que serão administrados e, por fim, as estratégias de nível funcional, que possuem o escopo mais restrito, guiando as atividades de marketing, finanças e outras funções.

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 (1986) chamou de “miopia de marketing”. A miopia de marketing 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.

Levitt (1986) propõe ainda a sustentação do marketing de relacionamento não como um “flerte passageiro”, mas, em vez disso, como um “casamento” de um cliente com a organização, onde cada parte possui expectativas distintas e necessidades específicas.

Ao planejar uma estratégia para o marketing de relacionamento, é necessário olhar além das simples transações. Uma estratégia eficaz deveria ser concebida para atrair novos clientes e conseguir fazer mais negócios com os clientes atuais, maximizando o valor de vida útil deles. A estratégia fornece a estrutura e o propósito que agrega todos os processos de marketing e deve começar a se constituir a partir das necessidades dos clientes, de modo a definir as metas e objetivos organizacionais.

Para McKenna (1993), o princípio essencial 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 calcado na figura do consumidor e o esforço do posicionamento tem início a partir desse ponto. São eles que irão analisar e comparar produtos e empresas, que definirão suas cadeias de hierarquia de valores, desejos e necessidades baseadas em seus conhecimentos empíricos e nas informações que recebem do meio onde estão inseridos, por isso a importância do posicionamento da empresa - é através dele que a empresa expõe ao mercado e aos seus clientes seus valores, seus conceitos, suas políticas e será por meio dele que o cliente tomará suas decisões.

Os consumidores passam a analisar e comparar produtos, empresas concorrentes, definindo uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda, de “boca a boca” e experiências anteriores com produtos e serviços - os clientes usam essas informações na tomada de decisões. Muitas empresas já perceberam isso e adotam como estratégia para conquistar posições de destaque no mercado, bem como para seus produtos e serviços.

No centro de toda boa estratégia de marketing está inserida uma boa estratégia de posicionamento visto que a diferenciação não está mais relacionada ao serviço ou ao setor, mas sim a percepção e desejo dos consumidores. Isto significa que o marketing moderno, como afirma McKenna (1993, p.45) “é uma batalha pela fidelidade

do cliente”, e deve compreender mais do que a simples consciência de uma hierarquia de marcas e nomes de empresas. Demanda uma relação especial com o cliente e a infra-estrutura da empresa no mercado. As estratégias de marketing tradicionais tornaram-se inadequadas devido às mudanças constantes dos hábitos dos consumidores e por não considerar a tecnologia como fator crítico de sucesso.

Atualmente, o mais importante é o desenvolvimento e a manutenção de boas relações com os clientes, pois as compras se repetem e as necessidades não se extinguem, impelindo o consumidor a repetir suas compras, levando-o a refletir suas experiências anteriores no seu processo de decisão.

Autores como McKenna (1993), Peppers, Rogers (1997) ressaltam a importância de selecionar os clientes. É claro que todos os clientes são importantes, mas os esforços no sentido de buscar a lealdade dos melhores consumidores devem ser focalizados.

No novo marketing, comunicar-se com os clientes é fundamental e compreende tanto ouvir quanto falar. Ouvir opiniões, críticas e sugestões e saber expor os pontos de vista tanto do cliente quanto da empresa pode melhorar a relação, promovendo ganhos para ambos os lados.

2.5 MARKETING ONE TO ONE

O mercado tem passado por diversas mudanças nos últimos anos, a introdução da tecnologia da informação, a rápida melhora dos sistemas logísticos e a internacionalização de mercados e clientes tem gerado uma série de conflitos no processo de gestão empresarial.

Essa dinâmica acelerada do mercado tem obrigado as organizações a reverem suas estratégias de manutenção das relações comerciais e da competitividade, conduzindo a um novo padrão de medida de eficiência: enquanto a medida do sucesso dos programas de marketing tradicional é o aumento da participação no mercado medido por categoria de produto, uma de cada vez, os programas *one to one* têm seu sucesso medido em termos da participação do cliente medindo cliente a cliente.

O marketing tradicional procura mais clientes para produtos específicos, enquanto o *one to one*, procura mais produtos e serviços para os seus clientes. A empresa que trabalha com o marketing tradicional gerencia produtos e seus profissionais são remunerados pelas vendas periódicas desses produtos, enquanto que a empresa *one to one* gerencia clientes e seus executivos são remunerados pelo desenvolvimento desses clientes ao longo do tempo até o seu valor esperado.

O processo de implementação de um programa de marketing *one to one* pode ser pensado como uma série de quatro passos básicos: identificar clientes; diferenciá-los; interagir com eles, personalizar produtos e serviços com base em diferentes perfis de clientes (PEPPERS; ROGERS, 1997, p.10).

Outro fator fundamental no marketing individualizado é a capacidade em identificar a ocorrência de eventos que determinam mudanças nas necessidades dos consumidores, participando assim mais ativamente da vida de cada cliente.

Até pouco tempo, a qualidade e a tecnologia eram fatores fundamentais que determinavam o sucesso de uma empresa, servindo de diferenciais entre os produtos. Atualmente essa concepção por si só não garante as possibilidades de sucesso, apesar de serem de extrema importância, não devem ser considerados primordiais.

Segundo Vavra (1996), a qualidade do serviço prestado ao cliente e o pós-marketing são elementos-chave do marketing de relacionamento. O sucesso de um programa de fidelização depende desses componentes para que a satisfação máxima do cliente seja alcançada.

Peppers e Rogers (1997, p.18) afirmam ainda que “o ser humano é infiel por natureza, pelo menos como consumidor, sempre querendo experimentar novos serviços e produtos”, justamente por isso é importante tratar de forma especial os clientes especiais, de forma a desenvolver obstáculos que impeçam a mudança e maximize a fidelidade, o que irá impedir que um cliente troque de fornecedor é a inconveniência de mudar, ou seja, o custo de mudança.

2.6 PROGRAMAS DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Na última década, um número significativo de empresas do setor de serviços passou a se preocupar com a fidelização para agregar mais valor para seus clientes. De acordo com Nascimento (1996), os programas de fidelização surgiram como ferramenta do atual Marketing de Relacionamento e permitem tornar "tangíveis" aos olhos dos clientes as vantagens oferecidas pela empresa.

Além do impacto direto sobre as vendas, os programas de fidelização também permitem uma redução nos custos de marketing. Mas, para garantir um bom resultado, os programas de fidelização devem contar com táticas e estratégias integradas.

Alguns pontos devem ser observados: o programa de fidelização deve ser um processo contínuo; a empresa deve estar disposta a criar "entusiasmo" e uma história de sucesso; deve fazer pesquisas junto aos clientes para ajudar no desenvolvimento de conceitos; identificar as ineficiências e obstáculos em potencial e reunir informações que dêem suporte à criação de produtos e serviços diferenciados e porque não dizer, personalizados.

Segundo Bogmann (2002), um programa de fidelização envolve ainda o uso de diversas ferramentas promocionais, mas não deve ser confundido com promoção. Os programas de fidelização constituem ações contínuas, como tudo em um relacionamento permanente e que recompensa os cliente fiéis. Já as promoções de vendas objetivam apenas compras e recompras em oportunidades específicas, com prazo determinado.

O autor afirma ainda que a base de um programa de fidelização reside no conhecimento sobre os clientes, geralmente armazenado em um banco de dados. Não é possível beneficiar todos os clientes em virtude do custo elevado; a empresa deve agir de acordo com o que a sua receita permite, gerando um valor agregado por meio de benefícios tangíveis para os melhores clientes.

Para Nascimento (1996), os programas de fidelidade devem estar empenhados em criar situações que impressionem de forma positiva os clientes. Para isso a empresa precisa entender exatamente o que o cliente espera receber e aplicar em seus serviços.

Portanto, para construir o processo de fidelização é essencial entender as necessidades, anseios e valores do cliente, para depois traçar uma estratégia adequada.

De acordo com Bogmann (2002), embora os programas possam variar conforme a área em que a empresa atua, existem quatro pré-requisitos básicos para o sucesso desse tipo de ação: ter o apoio da alta direção da empresa; estratégias de marketing focadas no consumidor, que o programa seja percebido como uma vantagem competitiva e por fim que a responsabilidade pelo programa seja centralizada.

O autor afirma ainda que os programas de fidelização visam principalmente à oferta de mais e melhores produtos e serviços, bem como a criação de benefícios financeiros, sociais ou estruturais. Ressalta ainda que para implementar um programa de fidelização são necessárias análises e estudos aprofundados, pois cada empresa tem diferentes necessidades, devendo obedecer a normas e procedimentos já existentes.

Segundo Rocha, Veloso (1999), existem algumas diretrizes básicas que podem ajudar a formatar um programa de fidelização, tais como: Determinar verba e equipe de implantação; analisar o ambiente e as bases do programa; definir conceitos e características; calcular valores para pontuação; escolher prêmios adequados e obter aprovações; desenvolver a estrutura de suporte; preparar os sistemas; desenvolver mecanismos de avaliação; viabilizar ferramentas de comunicação com características especiais, treinar as equipes envolvidas e fazer os ajustes finais.

Ainda segundo os autores, cumpridas essas onze etapas, terão sido levantados e observados os principais pontos para que o programa de fidelização funcione. Já Rapp, Collins (1994), apresentam uma tipologia dos programas de fidelização, na qual, seis modelos podem ser identificados:

a) Modelo de Recompensa

São os programas que procuram recompensar o bom relacionamento com o cliente e a repetição do ato de compra por meio de prêmios, bônus, incentivos, pontuações, entre outros.

No Brasil, os programas de recompensa mais conhecidos e estruturados no setor de serviços são os das companhias aéreas como o *Smiles* da Varig e o cartão fidelidade da TAM. Há também os programas desenvolvidos pelas redes de cartões de crédito, locadoras de veículos, redes de hotéis e supermercados, normalmente implantados com base em programas criados no exterior.

Uma das ferramentas mais comuns nesse tipo de programa é o cartão fidelidade, um cartão que acumula pontos que podem ser trocados por prêmios, descontos ou algum tipo de vantagem, criando maior afinidade (relação, identidade, vínculo) ou fidelidade (lealdade, constância, devoção) entre as empresas e seus clientes.

b) Modelo Educacional

Trata-se dos programas que buscam manter um ciclo de comunicação interativa com o cliente, fornecendo informações e alimentando o banco de dados com as respostas obtidas, normalmente através de programas interativos com seus atuais e potenciais clientes, pelo marketing direto.

No Brasil, o modelo educacional ainda está associado a ações que visam orientar o cliente quanto ao consumo do produto ou serviço, como revistas e informativos enviados para clientes efetivos e potenciais.

c) Modelo contratual

São os programas que através de uma marca forte no mercado e de um banco de dados dos consumidores da empresa passam a ofertar entrega periódica de um produto ou serviço, onde o cliente, geralmente, paga uma taxa e aproveita diversos benefícios como participação em eventos exclusivos, descontos em alguns produtos ou acesso diferenciado a algumas informações.

d) Modelo de afinidade

Esse modelo de programa de fidelidade reúne grupos de consumidores que compartilham de algum interesse comum relacionado ao produto ou serviço, trazendo alto índice de resposta, permitindo uma interação constante da empresa com seus clientes e estimulando a venda de produtos complementares.

e) Modelo do serviço de valor agregado

Programas que envolvem serviços agregados aos produtos, que representam valor para o cliente, podendo variar de negócio para negócio. No Brasil existem diversos exemplos desse tipo de programa como hotéis que oferecem traslado para seus hóspedes, locadoras de veículos que entregam e buscam o automóvel no local pré-determinado pelo cliente, supermercados que entregam as compras do cliente em casa, entre outros.

f) Modelo de alianças ou complementar

São programas fundamentados nas alianças (parcerias) entre empresas quando a atividade de uma complementa a de outra. Geralmente envolve empresas não-concorrentes prestadoras de serviços.

O setor de turismo é o que mais contabiliza parcerias, como no caso das companhias aéreas que fazem acordos com locadoras de veículos, agências de viagens e hotéis para prestar serviços comuns.

2.7 DATABASE MARKETING

De acordo com Goldstein (1998), o Database Marketing consiste em gerenciar um sistema baseado em banco de dados relacional computadorizado em tempo real de informações atualizadas e relevantes sobre clientes e possíveis clientes, para identificar os melhores clientes com o objetivo de desenvolver um relacionamento continuado, de longa duração e de alta qualidade e pelo desenvolvimento de modelos de previsão que permitam enviar mensagens adequadas, no momento certo, e no formato adequado a cada perfil de consumidor obtendo como resultados a satisfação dos clientes, o aumento das taxas de resposta por valor monetário investido e a redução do custo por pedido, aumentando o volume de negócios da empresa e conseqüentemente o seu lucro.

Do ponto de vista tecnológico, Peppers e Rogers (1999), definem Database Marketing como a coleta de dados sobre o cliente ao longo do seu histórico de relacionamento com a empresa, a consolidação de todos os dados coletados interna e

externamente em um banco de dados central, análise dos dados consolidados, distribuição dos resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e o uso adequado dessa informação na interação com o cliente.

Segundo Bogmann (2002), o Database marketing é a ferramenta de maior importância do marketing de relacionamento. O banco de dados não é um simples programa de endereços e telefones e sim um instrumento bem mais completo, que permite conhecer e classificar o cliente de forma a garantir uma melhor orientação as ações de marketing de relacionamento.

Ainda segundo o autor, com o Database marketing, é possível ter informações atualizadas em tempo real, criando assim, um canal de comunicação com o cliente, rápido, eficiente e direto, representando, portanto uma ferramenta fundamental de marketing direto e de suma importância para o sucesso do marketing de relacionamento.

Em um mundo cada vez mais competitivo e dinâmico, a estratégia das empresas é competir por nichos cada vez mais específicos de mercado, explorando oportunidades individualizadas. Para isso é preciso conhecer os clientes, suas preferências, hábitos de consumo, enfim, seu histórico como consumidor, para que dessa forma a empresa possa compreender o custo real de cada cliente, o que cada um gera de negócios e o perfil de consumo individual. Para o cliente, isto permite um atendimento que corresponda as suas reais necessidades e expectativas, daí o papel fundamental do Database marketing .

2.8 SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL

A atividade de comércio divide-se, tradicionalmente, em dois grandes blocos ou segmentos: alimentício e não alimentício, ou, ainda, entre bens de consumo duráveis, semiduráveis e não duráveis.

O consumidor brasileiro geralmente realiza compras de produtos alimentícios, de higiene, limpeza, lazer, entre outros bens, em auto-serviços do tipo supermercado. Esta compra pode ser realizada de forma ocasional ou planejada (compras mensais ou quinzenais realizadas pelas famílias).

As lojas de auto-serviço são caracterizadas por comercializarem alimentos, exporem os produtos de forma acessível, permitindo aos clientes se auto-servirem, disponibilizarem aos consumidores carrinhos e cestas, e, principalmente, possuírem check-out, isto é um balcão com caixa registradora ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras (ROJO, 1998).

Desde a implantação do plano Real, o setor supermercadista ou de auto-serviço passou por diversas mudanças como modernização da estrutura (com adoção de novas tecnologias e processos administrativos), processo de concentração (através de aquisições e fusões), expansão (grandes investimentos por parte das redes em novos mercados e estabelecimentos) e a internacionalização do capital.

Hoje, o supermercado que busca como diferencial somente variedade de produtos e preço é visto aos olhos do consumidor como uma commodity, pois todas as empresas desse setor fazem isto. O consumidor espera mais benefícios dessas organizações além de preço baixo e opções variadas nas prateleiras, eles querem ser bem atendidos, ver o supermercado desempenhando atividades socialmente e ambientalmente responsáveis, além de investirem em valores agregados como eventos periódicos, acesso à banco 24 horas, praça de alimentação, floricultura, farmácia, banca de revistas, entre outros produtos e serviços.

Bem atendido, o consumidor adiciona novos valores e crenças aos seus critérios de escolha e de julgamento de empresas e marcas. Em todos os níveis sociais cresce a consciência da dimensão ética, da cidadania, da valorização dos direitos humanos e do respeito à capacidade de consumo. Questões ligadas ao meio ambiente, reciclagem de embalagens, responsabilidade social e até mesmo o tratamento dispensado pela empresa aos seus colaboradores pesam e muito na hora do consumidor escolher onde vai gastar seu dinheiro (SOUZA, 2003).

De acordo com uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), a conveniência, ou seja, a proximidade do estabelecimento com a casa ou trabalho é o fator mais importante para o consumidor escolher e freqüentar um determinado supermercado, sendo este mencionado por 52% da população entrevistada abrangendo todas as classes sociais (A à E). "É importante

ênfatizar que a proximidade tem o mesmo peso tanto para clientes de pequenos estabelecimentos quanto para os de grandes lojas" (LUKIANOCENKO, 2003).

Desta forma, é possível observar que no varejo o aspecto emocional e o relacionamento são elementos que estão intimamente ligados ao sucesso do negócio. Empresas de referência já enxergaram estas características e hoje colhem os frutos de um trabalho de adaptação a essa nova realidade.

O aumento dos investimentos em automação comercial, modernização da tecnologia de informação, mudanças no modelo de gestão, ampliação das formas de crédito ao consumidor, otimização da área de venda e melhorias na qualidade do atendimento são algumas tendências verificadas no setor, decorrentes de um intenso processo de reestruturação que se acentuou na década de 90 (DIEESE, 1999).

O setor supermercadista representa hoje cerca de 6% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil (Revista Supermercado Moderno – RSM, 2006). Ainda segundo a publicação, o faturamento bruto do setor em 2005 alcançou 111 bilhões de reais, o que representa um incremento de 9% em relação a 2004.

Esse crescimento do setor deve-se, entre outras razões, à estabilidade da moeda, à manutenção do poder aquisitivo dos salários, particularmente entre a população de baixa renda, e às mudanças nos hábitos de consumo.

Embora representem apenas 15,5% do total das unidades de venda no varejo do país, os supermercados respondem por aproximadamente 85% do abastecimento interno de gêneros alimentícios e de produtos de higiene pessoal e limpeza doméstica.

Ao longo dos anos 90, o setor supermercadista passou por um intenso processo de reestruturação. A abertura da economia brasileira, no início da década, e o aumento da concorrência interna e externa (com a entrada no país de novas redes, como o Wal-Mart) exigiram transformações organizacionais e de estratégias em parte considerável das empresas do setor supermercadista.

A implantação do Plano Real, em julho de 1994, impulsionou o setor na busca pelo aumento de eficiência e disputa pelo mercado, principalmente pelos consumidores das chamadas classes de renda C, D, E, nas quais, como se sabe, há uma demanda reprimida pela aquisição de gêneros de primeira necessidade e de bens de consumo duráveis.

No caso dos hipermercados, observa-se um aumento da área de venda das unidades, que passaram a ter um formato semelhante ao das lojas de departamentos, pulverização, redução de custos, entre outros aspectos.

Com o aumento da concorrência dos hipermercados, os supermercados (a diferença entre os dois tipos de estabelecimento reside, basicamente, no número de caixas e no mix de produtos), mercados de bairro, lojas de conveniência, clubes de compras, têm aumentado os investimentos em automação comercial e gerencial, promovendo mudanças de layout, expansão de marcas próprias e de financiamento ao consumidor, aumento do mix de produtos disponíveis nas gôndolas, entre outras iniciativas. Além disso, uma estratégia que deverá se vem se intensificando no setor supermercadista é a utilização de marcas próprias, que hoje representam cerca de 10% do mix de produtos nas gôndolas.

2.9 A REDE DE SUPERMERCADOS NORDESTÃO

A rede de supermercados Nordesteão apresentou em 2005 um faturamento de R\$ 320 milhões. Com 36 anos de atuação na capital potiguar, a rede possui atualmente sete lojas (uma delas recentemente inaugurada na avenida Prudente de Moraes) e mais uma central de distribuição em pleno funcionamento. A meta do grupo é, dentro de quatro anos, dobrar a área de vendas, chegando a 27 mil quadrados.

Além da perseverança, que é salientada quando um novo supermercado da rede é ampliado ou inaugurado, o Nordesteão administra seus 36 anos de atuação com investimentos na ampliação do mix de produtos, modernização das lojas e, sobretudo, no atendimento ao cliente. Para isso, volta suas atenções para a capacitação dos funcionários, que inclui desde treinamentos contínuos a incentivo á participações em congressos e concessões parciais de bolsas de graduação e pós-graduação.

Há 26 anos atrás quando o Hiper Bompreço chegou a Natal, a rede de supermercados Nordesteão passou a investir mais em suas lojas ampliando serviços, oferecendo mais conforto e ampliando o mix de produtos que era reduzido para

oferecer preços baixos e atender o cliente em seu bairro. Hoje a empresa continua oferecendo preços baixos, porém agregando a isso espaços amplos e confortáveis, um mix bastante diversificado de produtos (cerca de 14 mil itens) e serviços em suas seis unidades e uma integração total das lojas com o centro administrativo (escritório) e a central de distribuição, atendimento diferenciado, logística eficiente, boa localização, qualidade dos produtos e preços competitivos.

No que se refere ao relacionamento com o cliente, a empresa procura uma maior proximidade para entender suas necessidades, agregando valor a eles, provocando assim uma relação de “ganha-ganha”. A empresa faz questão ainda de ser exemplo em excelência operacional, isto é ter o produto certo exposto no lugar certo e vendido a um preço justo, de modo que o consumidor sinta-se satisfeito ao comprá-lo.

Se não bastasse a vantagem de melhor preço, qualidade e comodidade, a empresa criou o SuperCard Nordeste, procurando conceder crédito ao consumidor que não tem renda para bancar um cartão de bandeira tradicional. A vantagem é que não há custo de anuidade e outras taxas para o portador e a única exigência para mantê-lo ativo é pagar as contas em dia, o que pode ser feito em qualquer caixa Nordeste. Já o cartão Clube da Gente Nordeste Corporativo garante praticidade, segurança e modernidade para as empresas que adotam esse instrumento e felicidade aos seus funcionários. Com ele, o seu funcionário recebe um cartão personalizado, com senha individual e crédito predeterminado por sua empresa. O valor utilizado é descontado em folha de pagamento. Depois disso, sua empresa quita o débito com o Nordeste. O objetivo é conquistar a lealdade do cliente, dando a ele bons motivos para retornar à loja sempre que precisar.

No que diz respeito à promoção de vendas, o grupo realiza periodicamente campanhas promocionais como o Festival de Queijos e Vinhos, Festival de Produtos Regionais, Festival do Morango, Grande Dia Nordeste, Plantão Nordeste, Show de Ofertas Nordeste, Grande Ofertão de Frutas e Verduras, Ofertão Nordeste e o Super Show de Prêmios Nordeste.

As lojas, ainda, apresentam mídias que garantem visibilidade e vendas como: cross merchandising, folhetos promocionais, camisetas promocionais, terminais de

gôndolas, ilhas promocionais, sacolas promocionais, check-stands, adesivos de piso, carrinhos de compras, rádio nordestão e cozinhas experimentais.

O investimento no bem-estar dos 1.800 funcionários e de seus familiares é uma ação estratégica que beneficia empresa e colaborador. Por isso, o Nordeste investe forte na qualificação, treinamento e melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários. Para que tudo isso seja possível, o Nordeste oferece várias modalidades esportivas e de lazer aos funcionários. Na área acadêmica, oferece cursos de graduação, pós-graduação e treinamento contínuo. A alimentação nos refeitórios da rede é balanceada e orientada por nutricionistas. A assistência médica e odontológica extensiva à parte dos familiares, é outro importante serviço que o Nordeste oferece aos seus funcionários. Também é uma política da empresa manter seus colaboradores antenados com o que está acontecendo no mercado, por isso incentiva a participação deles em feiras, exposições e congressos.

Atender os anseios e desejos dos consumidores finais que compõem o mercado varejista constitui umas das prerrogativas do marketing de varejo, que através de suas variáveis direcionam as estratégias necessárias, visando uma melhor aplicação de seus esforços.

O papel do marketing de varejo é proporcionar “momentos mágicos” para que o cliente sempre tenha uma boa imagem de todos os instantes que teve contato com a empresa. Para se fazer marketing no varejo é preciso que todas as pessoas da empresa estejam envolvidas no processo e não basta apenas satisfazer ou encantar, é preciso ter compromisso com o sucesso do cliente. As ações de marketing que mais conseguem resultados na verdade não custam nada. Colocar um sorriso no rosto, ter uma postura profissional, cumprimentar o cliente que chega na loja, chamar o cliente pelo nome, conhecer o gosto e a preferência do cliente são atitudes que se fizerem parte do cotidiano do atendimento, gera um relacionamento com ambiente favorável a contínua frequência do consumidor na loja, ou seja, permite a fidelidade do cliente que é o objetivo maior do marketing em todo tipo de negócio.

Conhecer a fundo os mecanismos de trabalho seja o operacional, a promoção, o mix de produtos e a localização foi uma experiência muito interessante pra gente,

entender na prática a teoria trabalhada em sala e que fundamenta os princípios do marketing em qualquer setor é simplesmente incrível.

A rede conta ainda com uma gerência de Marketing e Merchandising, que funciona dentro do próprio escritório do grupo, situado no bairro da Ribeira. Com estrutura própria o setor de Marketing, funciona com três assessorias – Comunicação (envolvendo Assessoria de Imprensa e envio de informações para todos os veículos – Jornais impressos, Internet, emissoras de televisão e rádio), Relacionamento (trata das diversas ações e estratégias de relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores) e Merchandising (que atua diretamente nos pontos de vendas). Cabe ainda ao Marketing, trabalhar de forma conjunta com a agência de Propaganda (Mariz Comunicação), todas as peças publicitárias da rede que serão veiculadas na mídia.

O grande diferencial da rede de supermercados Nordestão é o relacionamento com seus clientes. É nisso que os gestores do grupo tem investido ao longo dos últimos anos.

O trabalho em busca da satisfação do cliente acontece diariamente em todas as lojas da rede. Para atingir seus objetivos, o Nordestão conta com uma Ouvidora em cada unidade – entre elas, apenas um homem, que por ser bilíngüe, trabalha na loja Cidade Jardim, onde há o maior fluxo de turistas.

Segundo o Diretor Superintendente, Manoel Etelvino, a opção por mulheres nessa atividade se justifica pelo fato de que elas são maioria entre os consumidores do Nordestão, representando um percentual de 70%. Todas as Ouvidoras são donas de casa, da classe média, na faixa etária entre 30 e 50 anos e, claro, gostam de se comunicar. Critérios que facilitam o relacionamento com os clientes.

No Nordestão, as Ouvidoras passam todo o expediente circulando pela loja, à disposição dos consumidores. Elas são treinadas e orientadas para que as solicitações e os problemas identificados pelos clientes sejam resolvidos na hora. Quando acontece de uma solicitação não poder ser atendida durante a compra, é anotada e encaminhada para o setor específico. Todos os dados do cliente são tomados para que ele tenha um retorno o mais rápido possível.

Diariamente, as Ouvidoras fazem um relatório detalhado de seu trabalho, onde são abordados os problemas vivenciados durante o dia. No Nordestão existe uma

espécie de chefia da Ouvidoria, a quem cabe analisar os relatórios, encaminhar para os respectivos setores e acompanhar as soluções propostas.

Além das Ouvidoras, os recepcionistas de clientes (como são chamados no Nordeste os colaboradores que trabalham nos caixas – ao todo 360) também são treinados para realizar o trabalho de ouvidoria. Eles abordam os clientes perguntando se faltou algum item ou se tem alguma sugestão ou reclamação. Para o Nordeste, os recepcionistas são muito importantes nessa comunicação com os clientes.

A rede de supermercados Nordeste também criou o Conselho de Clientes. Uma espécie de entidade autônoma e representativa dos mais diversos perfis de consumidores, que se reúnem a cada três meses com os gerentes de loja, de operações e de marketing. Todas as informações originadas dessas reuniões sejam elas críticas, reclamações ou sugestões, são repassadas formalmente à diretoria e setores envolvidos. O Conselho funciona como um termômetro e pode direcionar ações estratégicas sempre voltadas para a melhoria dos serviços prestados. O Nordeste também disponibiliza a mídia eletrônica como mais um canal de comunicação entre o cliente e o supermercado, através do endereço eletrônico fale-com-a-gente@nordestao.com.br.

Além dessas ações, o Nordeste premia periodicamente seus clientes através do Super Show de Prêmios Nordeste, um programa de recompensa, onde o cliente a cada cinquenta reais em comprar recebe um cupom para concorrer ao sorteio de 12 computadores, 12 carros e 04 casas por ano.

A rede também promove cursos de culinária gratuitos para as donas de casa nas cozinhas experimentais nas lojas da rede e Ginástica Matinal, oferecido gratuitamente para a comunidade, um programa que já existe há oito anos e que em pareceria com o SESC / RN, garante qualidade e segurança nas práticas de exercícios para seus clientes.

3. METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo definir a metodologia que será utilizada na pesquisa, bem como apontar as ferramentas usadas na condução e análise dos resultados. A pesquisa tem como foco estudar as ações e estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pela rede de supermercados Nordesteão para consolidar a relação com seus clientes, podendo assim, ser caracterizada, quanto aos meios de investigação, como um estudo de caso.

Yin (2001, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Esta definição, apresentada como uma "definição mais técnica" por Yin (2001, p. 23), ajuda, a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico, a entrevista em profundidade e o método experimental.

O foco da pesquisa é a investigação acerca das ações e estratégias de Marketing de Relacionamento desenvolvidas no setor supermercadista, e o impacto destas junto aos clientes, tema considerado como atual e com limitada cobertura da literatura específica, caracterizando-se assim, para o pesquisador, como um assunto de interesse que demanda estudo aprofundado.

Quanto aos fins, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. Para Selltiz (1965), a pesquisa exploratória objetiva formular um problema para investigação ou para criação de hipóteses, além de aumentar o conhecimento sobre uma situação que se pretende realçar ou estabelecer prioridades para futuros trabalhos.

Além disso, a pesquisa exploratória permite ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema estudado. Utiliza métodos amplos como o levantamento bibliográfico e documental, bem como entrevistas com as pessoas que tiveram

experiência prática com o tema, objetivando auxiliar na definição dos objetivos do estudo e formar o referencial para amparar a fundamentação dos resultados (MATTAR, 1994).

A pesquisa descritiva tem por objetivo traçar as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, mediante a utilização de técnica de coleta de dados padronizada (GIL, 1999).

Outras características importantes da pesquisa descritiva, segundo Mattar (1999), referem-se à definição clara de objetivos, a adoção de procedimentos formais, o rigor na sua estruturação e o fato de serem muito utilizadas para a solução de problemas ou para análise de alternativas.

3.2 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA E LEVANTAMENTO DE DADOS

A pesquisa é fruto de um cuidadoso levantamento bibliográfico realizado no intuito de aprofundar os conhecimentos sobre o tema e identificar os aspectos relativos à questão principal, trabalhados anteriormente por outros autores.

Para avaliar no contexto real o que havia sido observado através do referencial teórico foi realizada entrevista com a gerente do setor de Marketing da rede de Supermercados Nordesteão, buscando identificar como a empresa enxerga, absorve e aperfeiçoa o processo de relacionamento com os clientes, pontuando as funções do Marketing de Relacionamento e da Comunicação nestes gerenciamentos.

Através de entrevista semi-estruturada com a gerente da empresa, o pesquisador buscou, obter características organizacionais, políticas e práticas voltadas para a consolidação de relacionamentos com os clientes e estratégias para personalização de produtos e serviços na rede de supermercados Nordesteão.

A entrevista segundo Selltiz (1965), é bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como suas explicações, percepções ou razões a respeito das coisas precedentes.

O roteiro de entrevista (**APÊNDICE A**) escolhido como instrumento de coleta de dados e aplicado junto a gerente do setor de Marketing foi organizado com perguntas subjetivas, elaboradas a partir dos objetivos específicos definidos, com o intuito de obter as informações desejadas.

Antes da execução da coleta de dados realizou-se um pré-teste do instrumento de pesquisa para solucionar possíveis falhas na elaboração das questões e poder corrigi-las, evitando o direcionamento para um resultado irreal.

Também antes da realização da entrevista, foi feita uma criteriosa pesquisa documental no escritório da rede, associada à observação direta e acompanhamento de ações e procedimentos envolvendo o relacionamento com os clientes na área de vendas dos supermercados.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

A presente pesquisa tratou e analisou os dados de forma qualitativa, tendo em vista que tem como objetivo associar a percepção do pesquisador em relação às informações obtidas através da aplicação do roteiro de entrevista com a gerente de marketing da rede de supermercados Nordesteão.

Segundo Yin (2001, p.132), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, ou recombinar evidências, tendo como referência a proposição inicial da pesquisa”. A análise das evidências de um estudo de caso é a etapa mais complexa da pesquisa e pressupõe o estabelecimento de estratégias, normas e técnicas.

Yin (2001), propõe ainda que, se estabeleça uma estratégia analítica geral da pesquisa, com o objetivo de tratar as evidências de maneira justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar interpretações alternativas.

O pesquisador optou pela estratégia analítica baseada em proposições teóricas, ou seja, com base nas revisões da literatura e nas novas interpretações que possam surgir. Desta forma é possível dar ênfase aos dados mais relevantes e ignorar informações desnecessárias, além de comparar um padrão empírico com outro de base

prognostica, onde quando houver coincidência de padrões, os resultados possam ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com Oliveira (1997), a análise, discussão e interpretação dos dados coletados formam o núcleo central da pesquisa. É nessa etapa que o pesquisador organiza e analisa as informações provenientes de fontes primárias e secundárias, com o intuito de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e o referencial teórico, respondendo de forma científica as perguntas que guiam à pesquisa.

Os resultados foram estruturados da seguinte forma: Caracterização do entrevistado; caracterização do setor de marketing da rede de supermercados Nordestão; percepção conceitual e valoração do Marketing de Relacionamento; percepção que a empresa tem do cliente, estratégias e ações adotadas (gestão, satisfação e fidelização), avaliação e resultados observados pela empresa na utilização de ações e estratégias de marketing de relacionamento e por fim a análise do pesquisador com base na observação direta do trabalho de marketing desenvolvido pela rede de supermercados Nordestão, nas respostas dadas pela gestora e nas abordagens teóricas listadas no referencial.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Além da ampla pesquisa bibliográfica e observação direta por parte do pesquisador das rotinas da empresa no que se refere às ações de marketing de relacionamento junto ao cliente externo, foi realizada entrevista com a Gerente de Marketing da rede de supermercados Nordestão, profissional graduada em Economia pela UNP, pós-graduada em Logística pela UNP e em Marketing, pela FGV.

Com 10 anos de experiência no setor supermercadista, quatro deles como secretaria executiva da Diretoria da rede de supermercados Nordestão, um ano no

setor de Logística da referida empresa e cinco anos no setor de Marketing onde é gerente desde 2006.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE MARKETING

O setor de Marketing é a área da rede de supermercados Nordesteão responsável pelas ações de Marketing de Relacionamento, bem como por diversas ações relacionadas ao planejamento estratégico, comunicação e layout das unidades da rede. O setor possui 05 colaboradores diretos e 21 indiretos, sendo destes, 03 profissionais de artes, 03 pesquisadores, 08 ouvidoras e 07 cartazistas.

4.3 PERCEPÇÃO CONCEITUAL E VALORAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

De acordo com o que foi observado pelo pesquisador e obtido através das respostas dadas pela Gerente de Marketing, o relacionamento com o cliente é prioridade para a rede de supermercados Nordesteão, apontada em diversas pesquisas de mercado, por entidades sem vínculo com a marca, como sinônimo de atendimento personalizado. “Nossa meta é atender o cliente da melhor forma possível e para isso é fundamental estabelecer uma relação mais próxima com ele”.

Para a Gerente de Marketing o relacionamento com cliente é algo fundamental para a empresa. “Damos grande ênfase ao relacionamento com os clientes, pois clientes leais colaboram através de críticas e sugestões para o crescimento e melhorias de uma empresa”.

No Departamento de Marketing existe um profissional responsável somente pelo relacionamento com clientes, porém toda a equipe está envolvida nesse processo, o que permite direcionar de forma mais adequada às ações nesse sentido. Entre os benefícios apontados pela entrevistada de ter uma gestão focada no relacionamento

com clientes, está a lealdade do cliente é a frequência de compras no estabelecimento. “O cliente que compra por lealdade e não por oportunidade representa um vínculo duradouro”, acrescenta a Gerente de Marketing.

4.4 PERCEPÇÃO QUE A EMPRESA TEM DO CLIENTE

A rede de supermercados Nordeste não tem um perfil específico de clientes, pois atinge hoje todas as camadas sociais, o que se deve principalmente a localização de suas lojas. “Nosso público é bem diversificado, pois atendemos todas as classes sociais e perfis de clientes. A distribuição das sete lojas da rede em pontos diversos com públicos distintos ajuda nesse processo de atingir diferentes camadas e perfis de consumidores”, admite a Gerente de Marketing da rede de supermercados.

A filosofia da empresa em relação ao cliente está inclusive no guia de procedimentos internos da rede de supermercados. “Nossa filosofia é ter o cliente como nosso maior patrimônio, ou seja, todas as ações são direcionadas para conquistar a lealdade do cliente”.

A Gerente de Marketing afirma que o cliente tem evoluído ao longo dos anos. Com o surgimento de novas opções e o acesso facilitado às informações, o cliente tem se tornado mais exigente e criterioso. “Isso é extremamente positivo para a rede de supermercados, que passa a ter no cliente uma espécie de auditor colaborador apontando falhas, dando sugestões, fazendo críticas e nos auxiliando a melhorar sempre”.

Ainda de acordo com a Gerente de Marketing, o cliente fiel é aquele que está sempre prestigiando a rede de supermercados, fazendo compras periodicamente, dando críticas e sugestões e participando de ações promovidas pela empresa.

A rede de supermercados Nordeste prioriza o relacionamento com o cliente através de uma série de políticas e ações específicas para gerar uma aproximação entre ele e a empresa, como o conselho de clientes, cursos e palestras periódicas

(culinária, alimentação saudável, economia doméstica, saúde e beleza), ginástica matinal e a ouvidoria.

4.5 ESTRATÉGIAS ADOTADAS (GESTÃO, SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO)

A rede de supermercados Nordestão possui diversos canais de comunicação com o cliente, o principal deles é, sem dúvida, a ouvidoria, onde um profissional qualificado está presente diariamente na loja ouvindo críticas, sugestões e solicitações em tempo real e passando para empresa, representando desta forma um canal diário de pesquisa junto ao consumidor.

Além disso, periodicamente é realizada uma reunião com o Conselho de Clientes, onde estes podem opinar, reivindicar e sugerir melhorias. Outro canal de comunicação bastante eficaz é o site da empresa onde o cliente envia o e-mail e é respondido em um curto espaço de tempo por um dos profissionais do setor de marketing, o mesmo ocorre com o e-mail destinado a esse fim e ao endereço para correspondência que também tem um rápido retorno. A empresa realiza ainda pesquisas periódicas com os clientes nas lojas e pesquisas externas ou domiciliares, realizadas trimestralmente, onde o entrevistador não se identifica como sendo da rede para que desta forma os resultados sejam os mais precisos possíveis.

Duas pesquisas realizadas anualmente por órgãos sem qualquer vínculo com a rede de supermercados Nordestão (TOP Natal e Marcas que Marcam), têm apontado ano após ano a marca como a mais lembrada no setor supermercadista pelos entrevistados, tendo evidenciado como diferencial por esses consumidores o bom atendimento.

Também através de cursos e palestras, a rede de supermercados Nordestão promove uma aproximação do cliente com a empresa além de orientar e dar sugestões sobre inovações relacionadas à alimentação saudável, beleza, saúde, gastronomia e economia doméstica. A rede também investe em ampla folheteria promocional, onde o

cliente recebe semanalmente em pontos estratégicos ou em sua residência as principais ofertas do Nordesteão.

Para segmentar seus clientes, ou seja, estabelecer perfis por lojas ou perfis individuais de consumidores, bem como implementar novos produtos em seu mix, a rede de supermercados Nordesteão possui um software de Gerenciamento por Categoria, ligado a um banco de dados que além de possuir informações pertinentes a todos os clientes cadastrados no cartão fidelidade da rede (Clube da Gente), com perfil, históricos de compras e preferências, ainda é alimentado diariamente com as informações obtidas pelas ouvidoras nas áreas de compras dos supermercados, bem como no check-out realizado pelos operadores, por meio de críticas e sugestões de diversos clientes.

“Como nossas lojas estão localizadas em diferentes pontos, possui em cada um delas um perfil diferente de consumidor. Com as informações obtidas através dos históricos de compras dos nossos clientes, bem como das informações obtidas pelas ouvidoras podemos determinar se um produto é bem aceito numa loja ou não. Existem produtos que são muito procurados em uma unidade e raramente em outra. Desta forma temos como oferecer o que cada perfil de cliente deseja onde costuma comprar, ou seja, temos produtos que são comercializados em uma loja e que não existem em outra e vice-versa”, explica a gerente de Marketing.

Com o auxílio do software a equipe de marketing, pode trabalhar focada no relacionamento com os clientes. Para os que estão cadastrados através do cartão fidelidade da rede, a empresa tem como estabelecer um relacionamento mais sólido e um acompanhamento mais próximo através da troca de e-mails, ligações, envio por e-mail ou correio de newsletter (informativo), folder, bem como, cartões de aniversário e de Natal.

Por meio do banco de dados vinculado ao software, por exemplo, é possível identificar os produtos que estão sendo requisitados nas lojas por um número significativo de clientes para que estes possam ser incluídos no mix da rede de supermercados. “A partir da informação de que um produto está sendo requisitado nas lojas, realizamos um estudo de viabilidade seguido da inserção nas gôndolas e análise

de maturação (em média trinta dias) para ver se é viável mantê-lo no mix de produtos e em quais unidades”.

A rede de supermercados Nordestão também investe constantemente na qualificação de seus colaboradores, através de bolsas parciais de graduação e pós-graduação, bem como por meio da promoção de cursos e palestras periódicas realizadas através de parceria com o SENAC e consultorias especializadas. “Periodicamente realizamos para diferentes grupos de colaboradores (operadores, gerentes e subgerentes, responsáveis por seções, entre outros) cursos e palestras específicos sobre relacionamento e atendimento de qualidade”, afirma a Gerente de Marketing.

Com o objetivo de conquistar e manter clientes a rede de supermercados Nordestão realiza constantemente diversas ações voltadas para a construção e consolidação do relacionamento da empresa com seus consumidores, através da equipe de marketing, com o suporte do software desenvolvido para esse fim, e de todos os colaboradores envolvidos no atendimento direto ao consumidor. Entre essas ações merecem destaque, a ginástica matinal destinada aos clientes da empresa e orientada por um educador físico, cursos e palestras, feedback ágil para mensagens recebidas pelo site, e-mail e correio da empresa, bem como para as sugestões, solicitação e críticas feitas por meio da ouvidoria e do conselho de clientes. Além disso, a empresa premia a assiduidade de seus consumidores através do “Show de Prêmios Nordestão”, onde periodicamente são sorteados, casas, carros e computadores.

Entre as estratégias de pós-venda, tem as que são realizadas pelas operadoras e ouvidoras ainda na loja, onde é checada a satisfação do cliente, ausência de algum produto desejado por ele, ou mesmo, críticas e sugestões em relação ao mix de produtos, distribuição de itens, entre outros assuntos observados pelo cliente da rede. Já em relação aos clientes que possuem o cartão fidelidade e que tem suas informações e histórico de compras disponível no banco de dados da empresa, essas estratégias são ainda mais efetivas, pois ocorrem através do envio de informativos por e-mail, comunicados, cartões de felicitações, correspondências direcionadas e ligações telefônicas.

4.6 AVALIAÇÃO E RESULTADOS OBSERVADOS PELA EMPRESA NA UTILIZAÇÃO DAS AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

O grau de satisfação dos clientes do Nordesteão é mensurado através de pesquisas domiciliares realizadas trimestralmente e pesquisas realizadas anualmente por órgãos idôneos e sem qualquer relação com a empresa (Top Natal e Marcas que Marcam).

Os resultados das pesquisas externas, associados ao feedback dado pelos clientes por meio dos outros canais de comunicação da empresa - site, telefone, e-mail, conselho de clientes e pesquisas diárias realizadas pelas ouvidoras nas lojas da rede, representam importantes mecanismos para mensurar o desempenho das ações de Marketing de Relacionamento desenvolvidas pela rede de supermercados Nordesteão.

A Gestão focada no relacionamento com os clientes têm influenciado os resultados da empresa de forma extremamente positiva, gerando a lealdade dos consumidores, fortalecimento da marca no mercado que é apontada nas pesquisas externas como referência em atendimento e cordialidade com o cliente.

4.7 ANÁLISE DAS AÇÕES E ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA REDE DE SUPERMERCADOS NORDESTÃO

A rede de supermercados Nordesteão, objeto de estudo da referida pesquisa utiliza, de forma efetiva, estratégias, instrumentos e tecnologias de marketing de relacionamento para captar e reter clientes. Diante das práticas de gestão listadas no referencial teórico pode-se afirmar que a empresa possui estratégias de marketing de relacionamento associadas à Tecnologia da Informação através de um avançado software que gera relatórios sobre histórico de compras, comportamento de consumo, hábitos e preferências dos clientes da rede de supermercados Nordesteão que estão vinculados ao cartão fidelidade da marca, bem como a uma série de outras informações obtidas por meio da ouvidoria, conselho de clientes e dos diversos canais de comunicação desenvolvidos pela rede.

Entretanto, devido às informações cadastradas de forma completa se restringirem aos clientes do cartão fidelidade, foi evidenciado que as estratégias de pós-venda realizadas com os demais clientes são frágeis se limitando a ouvidoria, check-out (quando o operador questiona se o cliente achou tudo o que procurava e se tem alguma sugestão ou crítica), telefonema, carta ou e-mail posterior, em caso de dúvida, sugestão ou reclamação.

Identificou-se ainda que a empresa pesquisada determina seus relacionamentos tanto através das trocas transacionais, quanto das trocas de valor agregado com os clientes. Com relação ao modelo de Peppers, Rogers (2001), o estudo aqui empreendido evidenciou que a rede de supermercados Nordestão segue todas as etapas na captação e retenção de clientes: identificar, diferenciar, interagir e personalizar, sobre a perspectiva de encantar o consumidor através da personalização em massa (segmentada) e personalizada (no caso dos clientes cadastrados).

Groonroos (1999) relata que o estabelecimento, manutenção e consolidação do relacionamento com o cliente têm início com o paradigma de que este é parceiro da empresa. Na rede de supermercados Nordestão, são considerados parceiros, os fornecedores, colaboradores e clientes.

A empresa entende que uma cultura organizacional voltada para o relacionamento com clientes deve ser partilhada por todos os colaboradores e por isso, incentiva através de bolsas de estudo seus funcionários a fazer cursos de graduação e pós-graduação, além de realizar treinamentos contínuos de qualidade no atendimento, relacionamento, entre outros.

Basicamente, o conjunto de variáveis, utilizadas pela rede de supermercados Nordestão para desenvolver relacionamento com seus clientes é diferenciação de produtos e serviços, banco de dados, satisfação do consumidor, gestão de qualidade, customização e segmentação de mercado. Os resultados dessas ações podem ser comprovados através da satisfação dos clientes e retorno periódico as lojas da rede, evidenciado tanto nas pesquisas internas quanto externas realizadas pela empresa e respaldados por pesquisas realizadas por empresas idôneas sem vínculo com o Nordestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo permitiu um avanço na compreensão e análise das práticas de Gestão do Marketing de Relacionamento, enquanto ferramenta estratégica na captação e retenção de clientes em empresas do setor supermercadista.

Para se chegar à efetivação dos resultados e ao devido cumprimento do que foi estabelecido no objetivo da pesquisa além da entrevista com a gestora do setor de marketing, departamento responsável pelo desenvolvimento das ações e estratégias de marketing de relacionamento, foi necessária uma cuidadosa análise documental e observação das ações e estratégias desenvolvidas pela rede de supermercados Nordeste.

A utilização da entrevista nesse tipo de estudo, implicou em respostas que traduzem a percepção da entrevistada em relação às ações, estratégias e tecnologias adotadas, porém não reflete um cenário fiel de como esses processos acontecem na prática.

A filosofia da Gestão do Marketing de Relacionamento estabelece que o valor recebido pelo produto ou serviço concedido pela empresa a seu cliente, fornecedor ou colaborador, não terá necessariamente igual valor, uma vez que este é representado por variáveis cuja mensuração muda de um indivíduo para outro, pois dizem respeito a valores subjetivos, como confiança, vínculo estabelecido, afinidade, entre outros.

Esse novo paradigma estabelece que a administração da empresa está disposta a buscar meios que permitam atender interesses recíprocos, desde que os relacionamentos sejam construídos gradualmente com base na confiança mútua e na capacidade de convergir os interesses envolvidos, conferindo desta forma uma vantagem competitiva real.

A referida mudança tem impacto direto no modelo de gestão de marketing que evolui do modelo tradicional para o de relacionamento exigindo, portanto, que os instrumentos e estratégias utilizadas possam se dirigir à filosofia de criação, manutenção e consolidação de relacionamento com os clientes.

Na empresa pesquisada verificou-se a utilização de estratégias, ações e ferramentas focadas no relacionamento com os clientes, que são: identificação,

segmentação, diferenciação e interação com os consumidores, personalização de produtos e serviços oferecidos de acordo com o perfil de cada loja e perfis individuais; utilização de software que permite a segmentação, diferenciação e inserção de novos produtos no mix da empresa de acordo com a percepção da necessidade dos clientes, além de uma série de informações relacionadas aos consumidores, permitindo agir de forma estratégica na relação com o cliente, além de desenvolver ações de pós-venda ou pós-marketing, no intuito de avaliar a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados e consolidar as relações existentes.

Após a conclusão da pesquisa fica evidente o favorecimento da continuidade do estudo, aqui iniciado, em dissertações, teses ou grupos de estudos que tenham interesse em desenvolver pesquisa sobre o tema.

Pesquisas que objetivem estudar o marketing de relacionamento como ferramenta de captação e retenção de clientes em empresas do setor supermercadista podem assumir formas distintas, como: Identificar o grau de satisfação de fornecedores, colaboradores e clientes diante dos modelos de gestão utilizados pelos supermercados; Desenvolver um modelo de gestão de marketing de relacionamento para captação e retenção de clientes no setor supermercadista, entre outras.

Outra recomendação importante destina-se aos profissionais do setor supermercadista e de forma mais específica aos que atuam no setor de marketing, a fim de desenvolverem maior conhecimento acerca do marketing de relacionamento, principalmente no que se refere à análise dos fatores que proporcionam uma maior satisfação por parte dos clientes em relação a produtos e atendimentos, bem como, mobilizem os gestores habilitados no sentido de conhecer essa importante filosofia empresarial e ferramenta estratégica, permitindo assim que essas empresas incorporem de forma efetiva as ferramentas do marketing de relacionamento, obtendo assim, vantagem competitiva sustentável no mercado supermercadista.

REFERÊNCIAS

ABRAS. **Associação Brasileira de Supermercados**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>> Acesso em: 15 de out. 2007

AIJO, Toivo S. **The theoritical and philosophical underpinnings of relationship marketing**. European Journal of Marketing. Vol. 30. 1996.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico. Uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1983.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.E e MINIARD, P.W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ERIKSSON, K. and MATTSSON, J. **"Managers Perception of Relationship Management in Heterogeneous Markets"**. *Industrial Marketing Management*, 2002.

GOLDSTEIN, Sandra. ESPM, Monografia, **Marketing de Relacionamento, database uma ferramenta para o sucesso**. São Paulo, 1998.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing**. Harvard Business Review. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1986.

LOCKE, Karen. **A funny thing happened! The management of customer emotions in service encounters**. Organization Science, v.07, 1996.

LUKIANOCENKO, Marlucy. **Pesquisa Exclusiva Mostra Hábitos de Compra no Varejo**, 2003. Disponível em: http://www.abrasnet.com.br/super/marco_2003_capa.asp. Acesso em: 10 out. 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTILA, A. **The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures**. Journal of Service Research, v. 04, 2001.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MENEZES, Edgar J. C; ANGELO, Cláudio F. Utilização do mix de serviços como estratégia para diferenciação competitiva no varejo. In. ANGELO, Cláudio F.; GIANGRANDE, Vera (Coord.) **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

NASCIMENTO, José Augusto. **Programas de Fidelização e clubes de clientes**, Apostila Diretoral. São Paulo, 1996.

OSTAWALD, Patrícia N. **Marca própria como instrumento de estratégia no varejo: um estudo de caso no varejo alimentar**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

PACANHAN, Mario N. **Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2002.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Relacionamento duradouro: como conquistar todos os clientes**, mas um de cada vez. HSM Management. São Paulo, 1997.
PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. **A 5ª geração do marketing: maximarketing II – Os vencedores**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROCHA, Thelma & VELOSO, André. **A Hora da Recompensa: Como Obter Sucesso Através dos Programas de Fidelização**. São Paulo: Editora Marcos Cobra, 1999.

ROJO, F.J.G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento de consumo**. São Paulo: Atlas, 1998.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SOUSA, Walter de. **A Percepção do Consumidor**. Superhiper, 2003. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/super/julho_2003_comp.asp> Acesso em: 17 out. 2007.

SOUZA, Walter de. **O desafio de Motivar**. Superhiper, 2003. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/super/junho_2003_capa.asp> Acesso em: 17 out. 2007.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Caracterização (Entrevistado)

- Nome do entrevistado
- Função / cargo
- Sexo
- Nível de escolaridade
- Tempo de Experiência: a) na rede de supermercados Nordeste, b) no setor supermercadista.

2. Caracterização do Setor de Marketing da Rede de Supermercados Nordeste

- Existe uma área específica da rede de supermercados Nordeste responsável pelo relacionamento com o cliente? () sim () não Se sim, qual?
- Número de funcionários / colaboradores do setor

3. Percepção Conceitual e Valoração do Marketing de Relacionamento

- 3.1 Qual a importância da ênfase dada atualmente na gestão do marketing de relacionamento com clientes?
- 3.2 O que entende por relacionamento com clientes?
- 3.3 O que é preciso para se ter uma gestão focada no relacionamento com clientes?
- 3.4 Quais os benefícios de uma gestão focada no relacionamento com clientes?

4. Percepção que a empresa tem do Cliente

- 4.1 Perfil dos clientes do supermercado (real / desejado)
- 4.2. Qual a filosofia ou conceito do Nordeste em relação ao cliente?
- 4.3. Como vê o cliente atualmente e como ele tem evoluído ao longo dos últimos anos?

4.4. O que é um cliente fiel para o Nordesteão?

4.5. A empresa tem priorizado e investido no relacionamento com seus clientes? De que forma?

5. Estratégias adotadas (Gestão, Satisfação, Fidelização)

5.1. Como (filosofia e prática) a empresa se comunica com seus clientes (Relação Supermercado – Cliente): a) pesquisa, b) atende, c) informa, d) orienta, e) sugere?

5.2. Que canais os clientes podem utilizar para se comunicar com o supermercado (Relação Cliente – Supermercado)?

5.3. Como os clientes estão segmentados em relação aos produtos comercializados no Nordesteão? Essa segmentação muda de loja para loja da rede?

5.4. O Nordesteão possui algum mecanismo para identificar, segmentar e diferenciar seus clientes? Qual e como funciona?

5.5. Utiliza alguma tecnologia de informação (softwares ou sistemas de gerenciamento de dados) para facilitar e agilizar o contato, gestão e relacionamento com clientes?

5.6. O Nordesteão possui banco de dados (sistema de informações) sobre os clientes? Qual o tipo de informação que é armazenada (dados pessoais, gostos e particularidades, histórico de compras)?

5.7. O que a empresa tem feito em termos de capacitação (desenvolvimento) do seu pessoal em técnicas de relacionamento com os clientes?

5.8. É comum o Nordesteão incorporar novos produtos em suas gôndolas e áreas de vendas por sugestão dos clientes? De que forma isso é efetivado?

5.9. O que a empresa tem feito para reter ou manter seus clientes?

5.10. O supermercado adota estratégias de pós-venda? Quais?

6. Avaliação e Resultados observados pela empresa na utilização das ações e estratégias do Marketing de Relacionamento

6.1. Como o supermercado avalia o grau de satisfação dos clientes? De quanto em quanto tempo?

6.2. Quais os mecanismos utilizados para mensurar o desempenho das ações de Marketing de Relacionamento?

6.3. De que forma a Gestão de relacionamento tem influenciado os resultados da empresa (junto aos clientes e junto ao mercado)?