

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

Luciana Maines da Silva

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CULTURAIS  
ADAPTATIVOS RELEVANTES NA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS CRM PARA  
FIDELIZAR CLIENTES EM COMÉRCIO VAREJISTA**

São Leopoldo

2006

Luciana Maines da Silva

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CULTURAIS  
ADAPTATIVOS RELEVANTES NA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS CRM PARA  
FIDELIZAR CLIENTES EM COMÉRCIO VAREJISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti

São Leopoldo

2006

Luciana Maines da Silva

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CULTURAIS  
ADAPTATIVOS RELEVANTES NA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS CRM PARA  
FIDELIZAR CLIENTES EM COMÉRCIO VAREJISTA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 21 de agosto de 2006.

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Marina Keiko Nakayama – Instituição: UFRGS

Profa. Dra. Cláudia Cristina Bitencourt - Instituição: UNISINOS

Prof. Dr. Cláudio Damacena - Instituição: UNISINOS

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti - ORIENTADOR

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

Coordenador Executivo PPG em Administração

Dedico aos meus pais.

“Não se assinala o caminho apontando-o com o dedo, mas sim caminhando à frente.”

Provérbio Macua

## AGRADECIMENTOS

“A vida é uma pedra de amolar: desgasta-nos ou afia-nos, conforme o metal de que somos feitos” (George Bernard Shaw)

Agradeço a Deus, por estar sempre presente e ter colocado na minha vida todas essas pessoas.

Ao Grupo Pão de Açúcar, por tornar esse projeto possível.

Ao Sr. Adriano Brainer, do Projeto Memória do Grupo Pão de Açúcar, pela ajuda e insistência em apoiar esse projeto.

Aos Srs. Luciana Almeida, Célio Teixeira Guedes, Alexandre Luis de Lima e Guido Hofmann pela disponibilidade e informações compartilhadas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti, por um dia ter acreditado que eu possuía potencial para esse projeto; por toda a atenção e dedicação e por todo o conhecimento transmitido. Não poderia querer outro orientador.

Aos professores do Mestrado, que me mostraram uma nova forma de ver e pensar. Em especial aos professores Cláudio Damacena e Cláudia Bitencourt pela ajuda na construção dessa dissertação.

A Secretaria do PPG, em especial à Ana Zilles, pela paciência e carinho com que sempre nos atendeu.

Aos meus colegas de Mestrado, que foram ao longo desses anos deixando de ser colegas e transformando-se em amigos. A convivência com eles foi fortaleza nos momentos de crise e inspiração. Em especial a Carol, ao Vanin, ao Sílvio, a Rose, a Ana, ao Régis e ao Sérgio pelas revisões de projeto e troca de referências bibliográficas, além de apoio nos momentos difíceis. O trabalho teria sido muito mais árduo sem vocês. Ao Antonio, meu eterno colega e parceiro de trabalhos em dupla. Discussões calorosas em defesa de seu ponto de vista – uma pessoa de inteligência admirável. Tenho muito orgulho de ter pertencido a esse seletivo grupo.

Agradeço aos meus pais, Clodovedo e Maria Helena, pelo exemplo de vida, amor e determinação.

Agradeço a minha irmã Paula, pelas incansáveis revisões de textos, pelos livros emprestados na biblioteca e pelo suporte “técnico” durante o final da dissertação.

A minha família, pelo exemplo e incentivo ao estudo e ao ensino, em especial a tia Sônia, Dani e Nana, pelas revisões, traduções e pela transcrição das entrevistas.

Ao Maurício, por ter sido um grande incentivador desde o início desse projeto.

Ao HG (Humberto Girardi) pelo exemplo de profissionalismo e liderança, pela ajuda na elaboração do pré-projeto do mestrado e pela paciência nos momentos finais da dissertação quando a minha atenção era quase que exclusiva à dissertação em detrimento da empresa.

Agradeço a todas essas pessoas que ajudaram um sonho transformar-se em realidade.

## RESUMO

Competir deixou de ser somente a disputa pelo mercado para tornar-se fator de sobrevivência para a grande maioria das empresas. As organizações devem estabelecer e colocar em prática estratégias, o mais rapidamente possível, para manter-se em seu mercado. A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é ferramenta essencial para o posicionamento estratégico, pois fornece um maior detalhamento das informações disponíveis, com maior agilidade. Aliado a isso, a aplicação de uma estratégia de fidelização dos clientes rentáveis à empresa, também conhecida como estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*) possibilita uma redução nos custos com captação de novos clientes, além do conhecimento mais aprofundado das preferências e costumes dos atuais clientes. Porém, mesmo com a unificação da TIC, através dos sistemas de CRM com a busca pela fidelização dos clientes, diversas empresas estão tendo dificuldades em sua utilização. Os principais fatores que impossibilitam o sucesso no uso não se referem a fatores técnicos como o sistema ou equipamentos. Esses fatores referem-se a aspectos culturais da empresa. A cultura da empresa pode, por vezes, servir de limitação na concretização das estratégias estipuladas, pois em determinadas ocasiões são conflitantes e/ou incompatíveis. É necessária, então, a adaptação da cultura, visando enfrentar às novas exigências do mercado. A pesquisa se deu através de Estudo de Caso junto a Rede Pão de Açúcar, empresa do setor varejo-supermercado, por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observação direta. O resultado da pesquisa foi a identificação de relevantes fatores culturais adaptativos para a utilização de sistema CRM para fidelização de clientes no comércio varejista, quais sejam: Comportamento Individual, Importância do Conhecimento, Importância do Líder, Orientação ao Detalhe, Orientação para a Adaptação, Orientação para o Resultado, Relação com a Incerteza, Relação com as Desigualdades, Relação da Empresa com o Mercado e Relação entre os Membros do Grupo.

**Palavras-chave:** Tecnologia da Informação; CRM; Fidelização de Clientes; Cultura Organizacional; Mudança Cultural; Cultura Adaptativa.

## ABSTRACT

Competition is no longer just the fight for market share. It became critical factor for the survival of most companies. Organizations must establish strategies and put them into practice as soon as possible to survive in their markets. The Technology of Information and Communication (TIC) is an essential tool for the strategic positioning because it provides more detail regarding information available, with more agility. In addition, the implementation of a strategy to increase the loyalty of profitable costumers, known as Customer Relationship Management (CRM), makes it possible cost reductions through the acquisition of new costumers and in-depth knowledge of current costumers' preferences and habits. However, despite the integration of the TIC, through the systems of CRM with the goal of increased costumer loyalty, many companies are finding it difficult to use it. The main factors that prevent the success of the use of such tool are not technical, as, for instance, systems or equipments, but are related to the culture of the organization. The culture of the organization can sometimes limit the implementation of strategies, because, it is, in certain occasions, conflicting and/or incompatible with the strategy. It is necessary to adapt the culture in order to face the new demands of the market. The research was conducted through the use of Case Study analysis of the "Pão de Açúcar" network, a large retailer. We conducted semi-structured interviews, documents analysis and direct observation in this research. The results identify the relevant and adaptable cultural factors for the use of the CRM system for increasing the loyalty of the costumers in the retail market, that is: individual behavior, knowledge importance, leader importance, orientation to the detail, orientation for the adaptation, orientation for the result, relationship with the uncertainty, relationship with the inequalities, relationship of the company with the market and relationship among the members of the group.

**Key words:** Information Technology; CRM; Costumers' Loyalty; Organizational Culture; Adaptation of Culture; Adaptable Culture



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Posicionamento de tecnologias de informação no fluxo de decisão estratégica .....	28
FIGURA 2 - Níveis de Informação .....	39
FIGURA 3 - Estratégias tecnológicas para aplicação do CRM.....	42
FIGURA 4 - Como diferentes culturas podem afetar o comportamento.....	51
FIGURA 5 - Padrão comum no surgimento de culturas corporativas.....	57
FIGURA 6 - Plano da Pesquisa .....	73
FIGURA 7 - Pilares da CBD .....	82
FIGURA 8 - <i>Site</i> do Grupo CBD .....	109
FIGURA 9 - <i>Site</i> do Grupo Pão de Açúcar .....	110
FIGURA 10 - <i>Site</i> do <i>Delivery</i> da Rede Pão de Açúcar.....	111
FIGURA 11 - <i>Site</i> do <i>Delivery</i> da Rede Pão de Açúcar – escolha de produtos .....	112

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Tipos de <i>drivers</i> .....	36
TABELA 2 - Os <i>drivers</i> e as estratégias de intervenção .....	36
TABELA 3 - Principais Características e Valores Culturais.....	63
TABELA 4 – Fatores Culturais Adaptativos.....	67
TABELA 5 - Dados do setor supermercadista .....	76
TABELA 6 - Indicadores Financeiros – CBD.....	83
TABELA 7 – Perfil dos Juízes .....	88
TABELA 8 – Perfil dos Entrevistados .....	89

## **LISTA DE SIGLAS**

**ASP** – *Active Server Pages*

**CBD** – Companhia Brasileira de Distribuição

**CMR** - *Customer Management of Relationships* - Relacionamento Gerenciado pelo Cliente

**CRM** - *Customer Relationship Management* - Gerência de Relacionamento com Clientes

**DM** – *Data Mining*

**DW** – *Data Warehouse*

**TIC** - Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Definição da Questão de Pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>17</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	17
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 Delimitação do Estudo .....</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 A Estratégia nas Organizações.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Marketing de Relacionamento e Fidelização .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) .....</b>	<b>27</b>
2.3.1 <i>E-Business</i> e Comércio Eletrônico .....	29
2.3.1.1 A relação entre o comércio eletrônico e o cliente .....	32
2.3.1.2 Os 10 drivers do <i>e-commerce</i> .....	33
2.3.1.3 O <i>e-commerce</i> no Setor Supermercadista Brasileiro.....	37
2.3.1.4 Os <i>drivers</i> , as estratégias de intervenção e o setor supermercadista .....	37
<b>2.4 Customer Relationship Management (CRM) .....</b>	<b>38</b>
2.4.1 CRM Tecnológico.....	41
2.4.2 <i>e-CRM</i> .....	43
2.4.3 Limitações na Utilização de Sistemas CRM .....	44
<b>2.5 Cultura Organizacional .....</b>	<b>47</b>
2.5.1 Definições de Cultura .....	47
2.5.2 Classificações da Cultura.....	49
2.5.2 Mudanças culturais .....	56
2.5.3 Fatores Culturais.....	63
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>71</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>75</b>
<b>4.1 O Varejo Supermercadista no Brasil.....</b>	<b>75</b>
<b>4.2 A Empresa .....</b>	<b>77</b>
4.2.1 Histórico .....	78
4.2.2 Missão, Visão e Pilares.....	80
4.2.3 O Grupo .....	82
4.2.4 Indicadores .....	83
4.2.5 Governança Corporativa.....	84
4.2.4 Código de Ética .....	85
4.2.5 Responsabilidade Social.....	86
4.2.6 A Rede Pão de Açúcar.....	86
<b>4.3 A pesquisa.....</b>	<b>87</b>
4.3.1 Questões para entrevista .....	87
4.3.2 Análise das entrevistas.....	89
4.3.2.1 O que a empresa busca com a utilização do CRM .....	89
4.3.2.2 O processo de implantação do sistema e o planejamento.....	91
4.3.2.3 A área da empresa que gerou a necessidade do sistema CRM.....	92

4.3.2.4 A aprendizagem dos novos conceitos de CRM.....	92
4.3.2.5 Como se deram as mudanças para a utilização do sistema de CRM.....	93
4.3.2.6 A reação por parte dos usuários na utilização da ferramenta .....	94
4.3.2.7 A divulgação do sistema de CRM para a empresa e o suporte da alta direção .....	94
4.3.2.8 A adaptação das rotinas e processos ao sistema .....	95
4.3.2.9 A utilização de sistemas e controles paralelos ao sistema CRM.....	95
4.3.2.10 Níveis da organização que utilizam / alimentam o sistema de CRM .....	95
4.3.2.11 O treinamento junto aos usuários .....	96
4.3.2.12 O acompanhamento da evolução da implantação.....	97
4.3.2.13 A opção pelo Comércio Eletrônico e a definição do modelo de negócio.....	98
4.3.2.14 A utilização do Comércio Eletrônico e a fidelização de clientes .....	100
4.3.2.15 Foco da empresa centrado no cliente.....	101
4.3.2.16 A diferenciação dos clientes .....	101
4.3.2.17 A fidelização dos clientes .....	103
4.3.2.18 A posição da empresa: inovativa e assumidora de riscos.....	104
4.3.2.19 O efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da empresa quando da tomada de decisões.....	105
4.3.2.20 Incentivo aos colaboradores pelo trabalho em grupo .....	105
4.3.2.21 Espírito empreendedor dos colaboradores.....	106
4.3.2.22 O alinhamento da Missão, Estratégias e Objetivos com a utilização de sistema CRM .....	107
4.3.2.23 O próximo passo com relação ao sistema de CRM .....	108
4.3.3 Análise de Dados .....	109
4.3.4 Observação Direta .....	112
<b>4.4 Síntese do Caso .....</b>	<b>113</b>
4.4.1 Síntese Teórica .....	115
4.4.2 Análise das entrevistas.....	118
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>121</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO I – Diretiva aos Juízes .....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO II – Resposta Juiz I.....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO III – Resposta Juiz II .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO IV – Email recebido da Sra. Linda McHugh.....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO V – Entrevista com Sr. Alexandre Lima .....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO VI – Entrevista com Sr. Célio Teixeira Guedes.....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXO VII – Entrevista com Sr. Guido Hofmann .....</b>	<b>175</b>
<b>ANEXO VIII – Entrevista com Sra. Luciana Almeida.....</b>	<b>180</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente competir deixou de ser somente a disputa pelo mercado para tornar-se fator de sobrevivência para a grande maioria das empresas. Estratégias devem ser estabelecidas e postas em prática o mais rapidamente possível para que a empresa mantenha-se em seu mercado.

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) vem ao encontro da necessidade premente das empresas em possuir um maior detalhamento das informações disponíveis, com maior agilidade. Aliado a isso, a aplicação de uma estratégia de fidelização dos clientes rentáveis à empresa, também conhecida como estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*) possibilita uma redução nos custos com captação de novos clientes, além do conhecimento mais aprofundado das preferências e costumes dos atuais clientes.

Os sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) são a unificação da TIC com a busca pela fidelização dos clientes. Estes sistemas, baseados na estratégia de fidelização, servem de ferramenta para empresas que buscam maior proximidade com seus clientes, através do conhecimento aprofundado de seus costumes e preferências.

Contudo, apesar da facilidade na utilização da ferramenta (interface amigável para o usuário), diversas empresas estão tendo dificuldades. Os principais fatores que impossibilitam o sucesso no uso não se referem a fatores técnicos como o sistema ou equipamentos. Esses fatores referem-se a aspectos culturais da empresa, que acabam influenciando na forma de utilização dessa ferramenta. A cultura da empresa pode, por vezes, servir de limitação na concretização das estratégias estipuladas, pois muitas vezes são conflitantes e/ou incompatíveis. É necessária, então, a adaptação da cultura, visando enfrentar às novas exigências do mercado.

Portanto, busca-se através desse estudo, identificar os fatores culturais adaptativos relevantes à fidelização, assim como as aplicações estratégicas de CRM. Foi também verificada e analisada a utilização de sistema CRM para a fidelização de clientes.

A identificação desses fatores ocorreu através de Estudo de Caso junto a Rede Pão de Açúcar, empresa do setor varejo-supermercadista, pois, pela proximidade com o consumidor final, este setor já utiliza estratégias e *softwares* de CRM, superando a fase de implantação. A Rede Pão de Açúcar iniciou a implantação do sistema piloto em 1999 e em 2003 o sistema foi

implantado em nível nacional. Para analisar os fatores que levaram a utilização total ou parcial de CRM, a empresa foi escolhida por já estar familiarizada com a estratégia e o sistema. Outro fator decisivo na escolha do setor supermercadista é sua dificuldade na fidelização do cliente, pois se tratam de vendas freqüentes de produtos de baixo valor, o que não requer do consumidor, compras sempre no mesmo estabelecimento. Os fatores culturais adaptativos identificados foram:

- 1) *Comportamento Individual*: demonstrado pela despersonalização e rigidez, também como pelo senso profundo de futilidade e como a divisão dos papéis tradicionais associados com a diferença dos sexos na sociedade. São visíveis também pelos pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, assim como a expressão do que os indivíduos reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
- 2) *Importância do Conhecimento*: identificado pelo compartilhamento do conhecimento como um valor da organização, assim como a criação de posições dedicadas à gestão do conhecimento. Nesse fator também é solicitado aos funcionários o relato de “lições aprendidas” depois de tarefas ou projetos importantes. A definição de políticas de RH de acordo com o objetivo de compartilhamento do conhecimento, assim como a modificação dos sistemas de recompensa para encorajar o compartilhamento do conhecimento e a dedicação à causa da mudança de comportamento para o compartilhamento do conhecimento também são identificados;
- 3) *Importância do Líder*: identificada através da utilização da informação como forma de influência sobre as outras pessoas, nos casos de empresas onde existe forte hierarquia, assim como o estilo de liderança dos gestores responsáveis pelo processo de formulação-implementação de estratégias, a liderança com exemplos e a resolução de todas as questões em torno do líder. Em contra partida, é citada a liderança responsável abdicada;
- 4) *Orientação ao Detalhe*: demonstrada através do grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- 5) *Orientação para a Adaptação*: verificada em organizações que se concentram em manutenção interna com flexibilidade, preocupação pelas pessoas, e sensibilidade para clientes. Nesses casos, a organização se concentra em posicionamento externo com

um alto grau de flexibilidade e individualidade que são apoiadas por um sistema aberto que promove a vontade de agir;

- 6) *Orientação para o Resultado*: identificada através de estratégias voltadas para o futuro e focadas em manutenção interna e esforço por estabilidade e controle através da colocação de tarefas claras e execução de regras rígidas. Também possibilita a organização reagir no tempo e na direção certa, além do gerenciamento das barreiras organizacionais, divididas em tecnológicas, estruturais e culturais, de forma a obter condições organizacionais adequadas ao ambiente em que a empresa opera. É a orientação através da criatividade e idéias inovativas, representado pelo grau em que os dirigentes focam o resultado mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles. Refere-se aos valores que o grupo atribui em geral a TI;
- 7) *Relação com a Incerteza*: visível pela maneira na qual a sociedade condiciona seus membros a lidar com a incerteza e em empresas que tendem a se antecipar aos acontecimentos, exigindo uma equipe altamente capacitada para que a empresa esteja aberta para as novas formas de pensamento sobre crises e mudanças. É resultante da combinação entre a tarefa gerencial, que envolve as capacidades dinâmicas da administração: variedade e velocidade de soluções apresentadas em situações de turbulência não esperada, verificado através do grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;
- 8) *Relação com as Desigualdades*: refere-se a distância do poder, ou seja, a maneira na qual a sociedade lida com as diferenças humanas. Nesse fator a autora considera, também, a atenção dispensada pela empresa junto aqueles diferentes a ela;
- 9) *Relação da Empresa com o Mercado*: verificada em organizações que trabalham com metas claras e racionais que são alcançadas por alta produtividade e operação econômica. A empresa é orientada ao mercado como um aspecto referente à cultura da organização. O foco é nos produtos oferecidos, nas necessidades do mercado, na produção/tecnologia, nos métodos de venda/distribuição/logística ou no crescimento/lucro. É percebida através do grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas e também pelo grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contrates ao crescimento;



10) *Relação entre os Membros do Grupo*: o indivíduo e sua relação com o individual do seu colega. É o significado das crenças expostas do que é importante para o grupo em particular. É visível pela competência interna, sincronia e valorização, envolvendo a confiança mútua entre os administradores e os empregados, visando melhoria contínua de processos. Percebe-se um ambiente de alta confiança que reforça a ajuda mútua, normas do grupo e compartilhamento do conhecimento. É verificado através do grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipe do que de indivíduos, assim como pelo grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. Também é medida através da relação amigável entre os membros da comunidade, que geralmente vem naturalmente – pessoas fazem coisas pelas outras por que elas querem, sem obrigações, promovendo trabalho em equipe, criatividade, compartilhamento de informações e abertura para novas idéias. Constatado através do incentivo para que os funcionários fomentem redes fora de suas próprias companhias.

Neste contexto, no presente capítulo serão apresentados a definição da questão de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a delimitação do estudo. O capítulo 2 tratará do Referencial Teórico e o capítulo 3 da Metodologia de Pesquisa. No capítulo 4 descreve-se o Estudo de Caso e no capítulo 5 apresentam-se as Conclusões. Ao final serão apresentados os Anexos e Referências Bibliográficas.

### **1.1 Definição da Questão de Pesquisa**

A mudança no perfil dos consumidores buscando cada vez mais personalização de produtos e serviços exige das empresas reformulação das estratégias de marketing. A fidelização torna-se fator importante dessa reformulação uma vez que estreita as relações entre fornecedor e cliente. E essa relação pode ser desenvolvida e monitorada através da utilização de sistemas de *Customer Relationship Management (CRM)*.

Contudo, a utilização de sistema não é suficiente para manter essa relação com o cliente, pois os fatores culturais da organização são determinantes para o sucesso desse processo de

fidelização, principalmente em setores da economia como o varejo supermercadista, que é reconhecido pela diversificação de sua oferta (diversas redes, algumas multinacionais) e dificuldade de fidelização – o cliente pode ser fiel a várias redes.

Assim, a limitação na fidelização de clientes no varejo supermercadista, originou a seguinte questão:

Quais fatores culturais adaptativos são relevantes para a utilização de sistema de CRM?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os fatores culturais adaptativos relevantes à utilização de sistemas CRM para fidelização de clientes em empresa de comércio varejista.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos do estudo são:

- a) Identificar a cultura da empresa;
- b) Identificar a estratégia de fidelização de clientes;
- c) Identificar a utilização de sistema CRM para a fidelização de clientes.

### 1.3 Justificativa

A utilização de ferramentas de TIC para ampliar a fidelização dos clientes é um dos fatores que podem reposicionar favoravelmente a empresa junto à concorrência. Uma pesquisa em nível mundial, realizada entre 2000 e o início de 2004 pela IBM *Business Consulting Services* (REVISTA CONSUMIDOR MODERNO, 2004), identificou que a probabilidade de sucesso na gestão das relações com os clientes (ou CRM) pode ser aprimorada substancialmente nas empresas, aumentando de menos de 15% verificados na época da pesquisa, para 80%.

Entretanto, autores como Leidner e Kayworth (2006), Jackson e Philip (2005) e Souza (2002) apresentam artigos apontando a cultura da organização como fator determinante para o melhor resultado na utilização de ferramentas de TIC. Apesar do resultado da pesquisa realizada por Silva e Gardesani (2005), onde foi analisado o impacto da utilização de sistema CRM e constatada grande melhoria na conquista de clientes lucrativos, reconquista de clientes, fidelização de clientes e vendas por *cross* e *up-sell* em três empresas de agronegócios, telecomunicações e varejo. Outros autores afirmam (FRANCO, 2001; NEWELL, 2003) e verifica-se através de estudos exploratórios realizados (PEDRON, 2003; REVISTA CONSUMIDOR MODERNO, 2004) que muitas empresas estão tendo dificuldades em implantar e obter o retorno desejado com a utilização de *softwares* de CRM. A maioria desses estudos também apontam que não são fatores como a implementação da tecnologia ou a integração de dados que vem surtindo maior impacto na ineficiência da utilização, e sim a orientação dos recursos humanos, o que motivou a realização deste trabalho.(utilizado também na conclusão)

### 1.4 Delimitação do Estudo

Considerando-se a dificuldade enfrentada pelas empresas na utilização de ferramentas de CRM, pretende-se, neste estudo, identificar os fatores culturais adaptativos relevantes para o sucesso na utilização de sistemas de CRM, sob o enfoque dos recursos humanos (*peopleware*) e de tecnologia (*hardware* e *software*).

Foi realizado Estudo de Caso em empresa de comércio varejista, pois este setor já utiliza estratégias e *softwares* de CRM pela proximidade com o consumidor final, não estando mais em fase de implantação. Para analisar as necessidades e principalmente os fatores que levaram a utilização total ou parcial de CRM, a empresa estudada já está familiarizada com a estratégia e o sistema. Tendo em vista o estudo buscar identificar os fatores culturais adaptativos, as entrevistas foram realizadas somente com gerentes da empresa. Tal foco se deu, pois se buscar compreender as estratégias que a empresa utilizou para buscar a fidelização de seus clientes. Essa abordagem não seria possível com níveis inferiores da estrutura organizacional. Também não foram abordados os clientes, uma vez que os mesmos também não têm conhecimento das estratégias utilizadas. Esses têm somente suas percepções empíricas sobre a estratégia de fidelização.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico tem como objetivo fornecer o embasamento necessário à identificação, análise e verificação dos fatores foco do estudo. Assim, serão abordados conceitos de Estratégia, Marketing de Relacionamento e Fidelização, Tecnologia da Informação e Comunicação, CRM, Cultura Organizacional e Varejo Supermercadista.

### **2.1 A Estratégia nas Organizações**

Somente na 2<sup>a</sup> Revolução Industrial passou-se a usar a terminologia Estratégia no contexto dos negócios. Entretanto, os gregos criaram o termo para determinar um magistrado ou comandante-chefe militar, e, na metade do séc. XIX utilizava-se o termo em batalhas para o objetivo da guerra (GHEMAWAT, 2000). Ao longo dos anos, diversos autores produziram estudos sobre a melhor “estratégia” a ser adotada pela empresa para manter sua posição junto ao mercado. Algumas visões tinham por base somente às influências externas à empresa, a exemplo das cinco forças de Porter (2003) onde a concorrência não se dá somente na figura dos demais participantes de determinado mercado.

A economia e outras forças pressionam a empresa a estar preparada para os efeitos que possam ocorrer. Porter (1998) considera que clientes, fornecedores, entrantes em potencial e produtos substitutos também fazem concorrência frente à empresa. Nesta linha, é fundamental que a estratégia adotada pela empresa busque um diferencial perante seus concorrentes. Essa estratégia pode ser conduzida pela liderança em custos, diferenciação ou enfoque (PORTER, 1998). Mintzberg (1995), por outro lado, sugere um maior detalhamento das formas de liderança. Considera que a diferenciação deve dar-se também por qualidade, projeto, imagem e suporte. A liderança por custo somente seria válida no caso de preço inferior e considera também a liderança por não-diferenciação, ou seja, imitação dos sucessos dos concorrentes. Entretanto, independente da forma que a empresa lidera, definida a estratégia, a mesma deve utilizar as ferramentas pertinentes para alavancar seu desempenho no mercado.

Com o surgimento de conceitos como *Core Competences* (Competências Essenciais), a atenção dos gestores voltou-se para dentro da empresa (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Nesse momento, reduziu-se o enfoque ao ambiente externo. Contudo, a estratégia deve contemplar todas as variáveis que possuam alguma influência sobre a empresa, sejam fatores externos (linha adotada por Porter e Mintzberg) ou fatores internos (linha adotada por Hamel e Prahalad).

A estratégia em busca de vantagem competitiva, que segundo Porter (1989) advém do valor que a empresa cria para seus clientes em excesso ao custo que tem para criá-lo, ganha um aliado com a utilização da TIC, tanto em custos quanto em diferenciação. Ainda segundo esse autor “a tecnologia afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação” (PORTER, 1989, p. 157).

Prahalad e Krishnan (2002) salientam que o atual mercado voltado ao cliente criou um movimento em direção ao acesso, transparência, diálogo com o consumidor e redução de risco. Segundo esses autores, a eficiência no negócio não é suficiente para ser competitivo. Essa mudança necessita de inovação e experimentação, o que requer mudanças culturais, de capacidade de gestão e colaboradores capacitados. Os autores consideram que a TI não é somente um mero suporte funcional necessário para implementar eficientemente. A infra-estrutura da informação tem que ser capaz de adequar mudanças rapidamente, a baixo custo (PRAHALAD e KRISHNAN, 2002)<sup>1</sup>. A TIC possibilita a personalização dos produtos (PORTER, 2003), e mais recentemente, a personalização do atendimento ao cliente, ou Marketing de Relacionamento.

## **2.2 Marketing de Relacionamento e Fidelização**

A estratégia de marketing nas empresas abrange, segundo Webster (1997), ações simultâneas de cultura, estratégias e táticas. Enquanto cultura, estas ações são expressas como um conjunto de valores e crenças que dirigem a organização a um comprometimento em servir as necessidades da clientela (WEBSTER, 1997).

---

<sup>1</sup> “...is not merely a support function needed to improve efficiency [...]. Information infrastructure has to be able to accommodate changes quickly at low cost (PRAHALAD e KRISHNAN, 2002, p. 25)”

A importância dos clientes no crescimento da empresa é reconhecida tanto pelos empresários quanto pelos profissionais de marketing. A dúvida atual é se a estratégia da empresa continuará focada na obtenção de cada vez mais clientes ou na atenção aos clientes já conquistados.

A fidelização tem exercido papel decisivo na acirrada guerra pelo mercado. A própria modificação na postura do consumidor contribui para isso. Até pouco tempo atrás, o cliente se contentava em adquirir produtos, mesmo que isso significasse nenhuma personalização. Esse formato foi criado na II Revolução Industrial, a qual proporcionou às empresas produção em massa “despejando” no mercado seus produtos padronizados.

Atualmente, porém, o consumidor está mais exigente: busca produtos, serviços e atendimento personalizado. Essa mudança de comportamento fez com que as empresas repensassem suas estratégias mudando o foco do produto para o cliente. Outro fator decisivo no investimento para a fidelização é o custo despendido. A empresa pode aumentar seus lucros vendendo para menos pessoas (PEPPERS e ROGERS, 1996). Solomon (2002) comenta que as marcas que dominam o mercado no qual competem, chegam a ser 50% mais rentáveis do que seus concorrentes. Peppers (2005) menciona relatório da McKinsey, de dezembro de 2004, que mostrava que o gasto médio para adquirir um cliente era de US\$100 e para manter um cliente, de US\$10.

Conhecer o comportamento do consumidor, definido por Solomon (2002, p. 24) como o “estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”, torna-se importante, no momento em que as empresas vêm despendendo valores significativos para atrair a atenção dos clientes, seja em anúncios de revistas e jornais ou publicidade em redes de televisão, ou ainda patrocinando eventos esportivos, etc. Porém, em virtude da intensidade de rotinas diárias, os consumidores não têm tempo para imaginar um motivo para trocar as marcas de preferência. Além disso, a maioria das formas de contato das empresas junto aos consumidores acaba passando despercebida, em virtude do grande volume de exposições. A inércia também influencia na compra, quando o consumidor tende a comprar sempre a mesma marca por simples hábito, por exigir menor esforço. Esses clientes não fiéis possuem pouco ou nenhum compromisso com a marca, sendo facilmente seduzidos por *displays* nos pontos de vendas, distribuição de cupons ou reduções de preços de marcas concorrentes.

A alternativa encontrada pelos profissionais de marketing e pelos próprios empresários é buscar a fidelização dos clientes, ou seja, atingir fatias de clientes, e não mais fatias de mercado. Voltar os esforços de venda para a fatia de clientes

[...] significa assegurar-se de que cada cliente individual que compra o seu produto compra mais, só compra a sua marca e está satisfeito com o seu produto, em vez de utilizar qualquer outro para a solução de seu problema (PEPPERS e ROGERS, 1996, p. 17).

Conforme os mesmos autores parece ilusório pensar que o cliente irá sempre comprar somente uma marca. É uma situação que varia de acordo com as características do próprio cliente e do produto. Uma pesquisa com um total de 2.000 consumidores de uma rede de supermercados no oeste norte-americano demonstrou que o cartão fidelidade disponibilizado aos clientes encontrava-se em 18<sup>o</sup> lugar na relação de benefícios voltados a fidelização desses clientes (BELLIZZI, 2004). Fatores como qualidades dos produtos, localização das lojas e rapidez no atendimento, foram identificados como benefícios mais interessantes aos consumidores. O resultado dessa pesquisa serve para demonstrar a importância de conhecer as necessidades e costumes dos consumidores, visando oferecer produtos e serviços que atendam as mesmas, reduzindo o risco de perda do cliente para um concorrente.

O objetivo de fidelizar os clientes sempre foi um desafio aos gestores. Jacoby (apud MACHADO, 2004), já em 1971, comentava que o cliente somente seria fiel a uma marca caso não houvesse outros concorrentes. Recentemente Oliver (1999) definiu fidelidade como um profundo compromisso de compra de um produto/serviço preferido ao longo do tempo, apesar das influências e dos esforços de marketing terem potencial de mudança de comportamento<sup>2</sup>.

Para esse autor o consumidor torna-se fiel passando por quatro estágios. No primeiro, a fidelidade se dá através de senso cognitivo, onde a informação disponível ao consumidor sobre determinado produto/serviço irá indicar se este é preferível em detrimento de outro. Entretanto,

---

<sup>2</sup> [...] a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product/service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior (OLIVER, 1999, p. 34).



essa “fidelidade” é superficial, pois caso a transação seja rotineira, não irá manifestar nenhuma satisfação. Não obstante, caso o cliente sinta satisfação, irá fazer parte das experiências do mesmo, tornando-se um elemento afetivo.

O segundo estágio é o da fidelidade afetiva, onde ocorre a partir do acúmulo de momentos de satisfação pelo uso do produto/serviço, tendo como base o afeto. O consumidor sente que suas necessidades são supridas, gerando prazer. Contudo, ainda não está garantida a fidelidade do cliente.

O terceiro estágio é o da fidelidade conativa, ou intenção comportamental. Nesta fase, o consumidor é influenciado por repetidos episódios de satisfação. Porém, a fidelidade se refere à intenção de compra, somente relacionada com a intenção. O último estágio é o da fidelidade ativa, onde a intenção torna-se ação. Assim, o consumidor tem a intenção que, agregada à motivação, leva à fidelidade. Johnson, Herrmann e Huber (2006), usando um estudo longitudinal de clientes de telefonia celular, demonstraram que as intenções de lealdade são uma função do primeiro valor percebido em um processo difuso. Ao longo do tempo, mais atitudes efetivas em torno da marca e da relação com a companhia começam a mediar os efeitos das intenções de valor. O resultado sugere que pelo estágio de crescimento do ciclo de vida, os gerentes podem dividir suas atenções em melhor o valor medindo e gerenciando as relações e marcas diretamente.

De outra forma, Griffin (1997, p. 34) apresenta sete estágios no desenvolvimento da lealdade do consumidor:

- a) Estágio 1: Suspeitos – são todos os possíveis compradores do produto ou serviço; são chamados “suspeitos” pois acredita-se, ou “suspeita-se” que eles possam comprar, mas não se tem certeza;
- b) Estágio 2: Possíveis compradores – são aqueles que precisam do produto, e tem condições de comprá-lo, mas ainda não compraram;
- c) Estágio 3: Possíveis compradores desqualificados – são aqueles consumidores que se sabe não precisar ou não ter habilidade em comprar o produto ou serviço;
- d) Estágio 4: Consumidor pela primeira vez – adquirem o produto ou serviço pela primeira vez e continuam comprando dos concorrentes;
- e) Estágio 5: Consumidor repetitivo – consumidor que adquiriu o produto ou serviço duas vezes ou mais;

- f) Estágio 6: Cliente – consumidor que compra freqüentemente, mantendo forte relação com a empresa;
- g) Estágio 7: Defensor – além de manter relação forte com a empresa e efetuar compras freqüentemente, encoraja outros a comprarem.

Esse autor ainda apresenta o consumidor ou cliente inativo. Tem como característica já ter sido consumidor ou cliente, porém não compra a um período maior do que o ciclo normal.

Já sob a ótica da empresa, a fidelização pode ser dividida em estratégica, tática e operacional. Para Duffy (2002) a fidelização estratégica se refere à capacidade da empresa em manter os clientes ao longo do tempo, enquanto que a fidelização tática é o “esforço pró-ativo para incrementar o total de negócios com cada cliente, através de relacionamentos e benefícios exclusivos (DUFFY, 2002, p. 2)”.

No presente estudo é enfocada, também, a estratégia operacional, que se refere às ferramentas e processos utilizados na fidelização dos clientes. Pode ser exemplificada através da utilização de sistema CRM.

O benefício direto da fidelização para a empresa é o aumento das vendas. O American Customer Satisfaction Index (ACSI), ranking das empresas de maior sucesso nos Estados Unidos, editado pelo University of Michigan Business Schools National Quality Research Center, mostra que as empresas que esbanjam saúde financeira (expressa na valorização das ações nas bolsas de valores) são, justamente, aquelas que se destacam pela qualidade dos serviços prestados aos clientes (SANTOS, 2005). A empresa que utilizar a fidelização como estratégia de marketing irá obter outros benefícios. A redução de custos é dada pelo conhecimento da empresa pelos clientes, havendo necessidades reduzidas de atendimento para sanar dúvidas. Além disso, os próprios clientes servem como recurso de marketing, divulgando a empresa para sua rede de relações. Clientes fiéis fazem reclamações ao invés de simplesmente “ir embora”, colaborando para a melhoria do atendimento e processos da empresa. Também acabam por mudar o canal de compra, buscando alternativas via Internet ou catálogo, auxiliando, mais uma vez, na redução de custos.

Contudo, alguns erros são cometidos quando da busca da fidelização dos clientes. Alguns profissionais do mercado, como Zenone (2004a), citam que o excesso de abordagem por parte das empresas (diariamente o consumidor recebe diversas abordagens, seja via mala-direta, telemarketing ativo ou comunicação via e-mail), as ações promocionais sem nenhum diferencial, desenvolvimento de ações isoladas sem levar em conta todos os envolvidos no processo (é

necessário um trabalho de pós-venda para da continuidade na satisfação do cliente), e extrapolar o limite da privacidade são cuidados que as empresas devem tomar para não afastar o consumidor. Essa idéia é reforçada por Peppers (2005) quando se refere a uma pesquisa realizada no Reino Unido pela Group 1 Software que mostra que a taxa total de abandono em todas as indústrias globais aumentou de 16,9% ao ano em 2003 para 19,1% em 2005. Segundo a pesquisa, a taxa média de abandono do cliente ocorreu independente da proliferação dos programas de fidelidade e descontos agressivos, pois muitos programas em vez de criar relacionamentos com base nas necessidades dos clientes, são nada mais do que subornos pelas transações, com pouco efeito sobre a fidelidade real. No relatório, "Construindo e Lucrando com a Confiança do Cliente", realizado pela Datamonitor (GLAGOWSKI, 2006) 86% dos 3200 consumidores europeus e norte-americanos entrevistados disseram que eles se tornaram mais desconfiados com algumas empresas nos últimos cinco anos. O relatório também mostra que as empresas estão cientes dessa queda, com 64% dos 153 representantes das empresas pesquisados concordando que a confiança dos clientes caiu nos últimos dois anos. O autor da pesquisa, Daniel Boné, da Datamonitor, aponta três principais razões: 1) as empresas não são tão transparentes para os clientes como deveriam, e os consumidores estão começando a perceber; 2) as companhias são complacentes quando deveriam ser pró ativas na tentativa de conquistar a confiança e a fidelidade dos clientes; e 3) tudo se remete à experiência do cliente quando esses vêm ganho de eficiência ou a empresa faz um movimento que pode prejudicar sua experiência, o fator confiança e afetado.

Em contrapartida, aprofundando o retorno que os clientes dão à empresa através da divulgação, percebe-se uma relação dessa ação com o proposto por Shapiro e Varian (1999) quanto a feedback positivo e seus efeitos econômicos. Adaptando esse conceito para a fidelização, verifica-se que através da divulgação que os próprios clientes fazem do produto/serviço, convencendo mais pessoas a se tornem clientes, vem a servir de canal de divulgação. Forma-se um círculo virtuoso.

Assim, a busca pela fidelização deu origem ao Marketing de Relacionamento, definido como *“identificar e estabelecer, manter e aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes (e outras partes) de modo que sejam atendidos os objetivos de todas as partes envolvidas, relativas às variáveis econômicas e outras.”*(GRÖNROOS, 2003).

Essa aproximação junto ao cliente, através do marketing de relacionamento e em busca do maior nível de informações visando satisfazê-lo e fidelizá-lo é facilitada pela utilização da TIC, através dos sistemas de CRM, filtros para bancos de dados (*Datawarehouses e Datamining*) e a Internet.

### 2.3 Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é a principal ferramenta que auxilia os gestores na busca constante pelo diferencial competitivo na empresa moderna. De posse de informações corretas, os tomadores de decisão podem planejar estratégias de curto, médio e longo prazos.

A competitividade acirrada, assim como o aumento da força dos consumidores obriga as organizações a adotarem estratégias centralizadas no cliente. Passa-se da produção em massa para a personalização em massa, onde irá produzir uma grande quantidade de itens para atender as preferências dos clientes. A TIC “desempenha um papel importante ao oferecer suporte para as atividades tradicionais do atendimento ao cliente, como fornecer sugestões para solução de problemas ou centrais de tele-atendimento (TURBAN et al., 2003, p. 11)”. Pode-se definir Tecnologia da Informação como “a infra-estrutura que permite armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir e receber informações (SHAPIRO e VARIAN, 1999, p. 21)”.

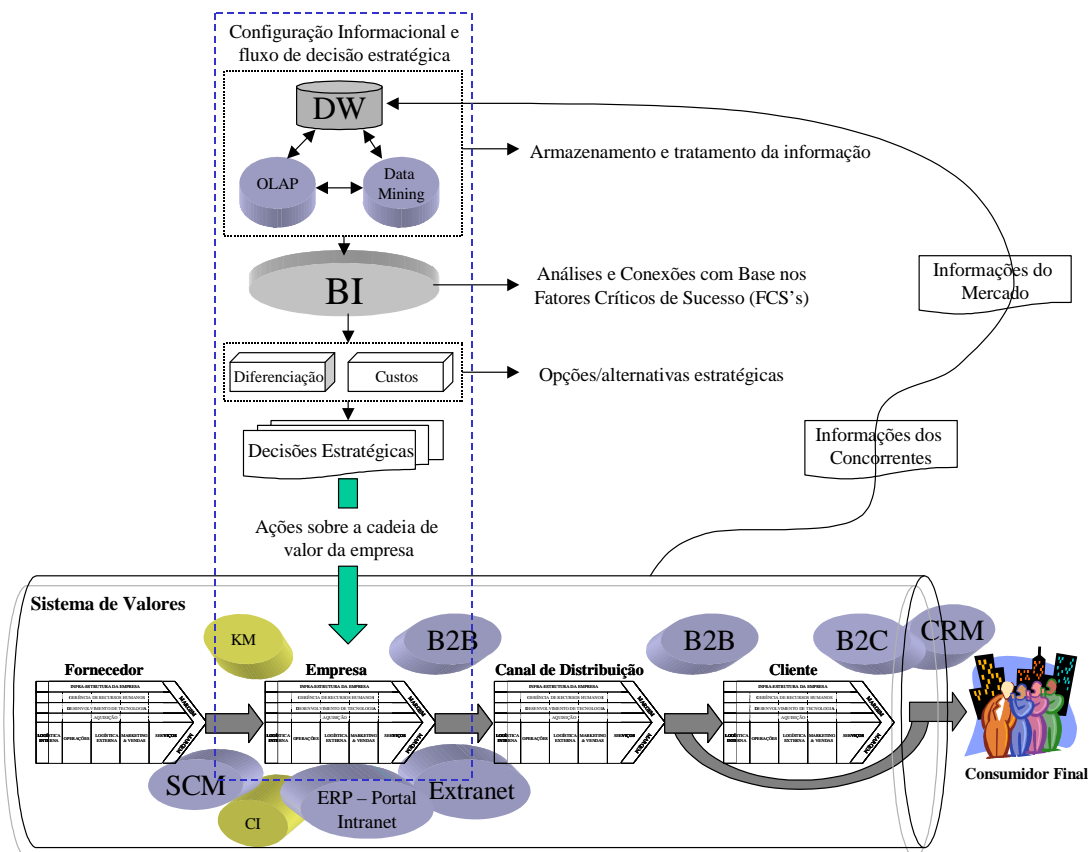
A utilização da Web como ferramenta de relacionamento com o cliente também é disponibilizada pela TIC. Contudo, não são as ferramentas de TIC que podem tornar, ou não, uma empresa competitiva, mas a estratégia na utilização dessas ferramentas, e as informações obtidas através delas. Assim como a Web e sistemas de CRM, ferramentas de *Business Intelligence* (BI) estão sendo cada vez mais utilizadas pelos tomadores de decisão.

Torna-se importante que empresários se familiarizem com o conceito de *Business Intelligence* (BI) ou Inteligência nos Negócios. O BI pode ser entendido como um grande guarda-chuva que contempla sistemas de Inteligência Competitiva (CI), sistemas de gestão de Conhecimentos (KMS), *Internet Business Intelligence* (IBI), pesquisas e análise de métodos.

Todos esses conceitos estão relacionados à Economia da Informação que se dedica à captura de dados, informações, geração e compartilhamento de conhecimentos (BARBIERI, 2001).

Na figura 1 pode-se visualizar o Fluxo da Decisão Estratégica através da perspectiva da TIC. Desta forma, é possível analisar quais ferramentas são passíveis de apoio em determinado processo junto à cadeia de valores.

FIGURA 1 - Posicionamento de tecnologias de informação no fluxo de decisão estratégica



Fonte: Vanti, Rauter, Dal-Sotto, Santos, 2004

O presente estudo pretende aprofundar a fidelização do cliente através da estratégia e ferramentas de CRM (*Customer Relationship Management*), posicionadas no final da cadeia de valores, pois se relacionam diretamente com o consumidor final, sendo diretamente influenciado

pelo mercado. O relacionamento com o cliente é mantido através de canais tradicionais (visitas presenciais, telefone, correspondências), como também através de canais disponibilizados pela TIC, como *e-mails* e portais junto a Internet.

### 2.3.1 *E-Business* e Comércio Eletrônico

A TIC transformou o modo de se fazer negócio. Tanto os gestores como colaboradores precisaram se adaptar à nova realidade que agora abrange todos os segmentos: a utilização de novas tecnologias para armazenagem, disponibilização e envio de informações. Mesmo após essa mudança, uma nova ferramenta veio revolucionar a empresa: a Internet. E com ela uma série de novas aplicações que possibilitaram maior agilidade e abrangência.

Criou-se o conceito de *E-Business*, definido como a conexão desses tradicionais sistemas e tecnologias de informação de uma empresa à Internet. Em 1996, durante uma apresentação em Wall Street (GERSTNER, 2003), alguns executivos da IBM divulgaram o conceito de *E-business* como

[...] uma forma segura, flexível e integrada de fornecer um valor diferenciado na gestão administrativa pela combinação de sistemas e processos para a administração e funcionamento de operações centrais, de forma simples e eficiente, alavancada pela aplicação de tecnologia da Internet (apud FRANCO JR, 2001, p. 16)

O conceito de *E-Business*, para a IBM “Tratava-se de algo que reformularia todos os tipos relevantes de relacionamento e de interação entre os negócios e pessoas” (GERSTNER, 2003, p. 184).

Muitos autores consideram *E-Business* e *E-Commerce* (comércio eletrônico) da mesma forma, entretanto, enquanto o *E-Commerce* trata com maior detalhe as funções de “*compra e venda de produtos, serviços e informações via rede de computadores, basicamente a Internet* (TURBAN et al. 2003, p. 544)”, o *E-Business* trata dos ciclos cronológicos, velocidade,

globalização, aumento de produtividade, obtenção de novos clientes e compartilhamento de conhecimentos entre instituições para obter uma vantagem competitiva (GERSTNER, 2003)

O *E-Business* encontra-se agora em um terceiro estágio. O primeiro estágio referia-se basicamente a publicações eletrônicas de informações institucionais. O segundo estágio já oferecia serviços. O terceiro estágio dedica-se aos relacionamentos negociais efetivos (BARBIERI, 2001).

Contudo, há um caminho básico para a utilização do *E-Business*, que deve ser traçado para as empresas na obtenção de sucesso na implementação. A análise das oportunidades, definição do modelo de negócios, definição do projeto do *site*, definição do plano de tecnologia para *E-Business*, projeto e desenvolvimento do projeto *E-Business* e implantação devem ter o envolvimento pleno das diversas áreas da empresa, como marketing, vendas, produção e informática (BARBIERI, 2001).

O *E-Business* tem papel fundamental para a disponibilização de informações, ou utilização de recursos (sistemas) internos. Sistemas como SCM (*Supply Chain Management*) – gerenciamento da rede de fornecedores; *e-procurement* – sistema de procura de itens para fornecimento; CRM (*Customer Relationship Management*) – sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente; e o próprio *E-commerce*, já descrito como a compra e venda de produtos e serviços, podem ser utilizados através da Internet, possibilitando maior mobilidade e agilidade de informações.

Com o aumento de usuários da Internet diversos negócios, até então tradicionais em sua forma de operação, estavam migrando para a Era da Informação (DAVENPORT, 1998). É possível realizar operações nos mais diversos segmentos como *e-auction*, ou leilões eletrônicos. O grande diferencial da Internet nesse negócio é que assim como se mantêm os leilões do tipo “quem dá mais”, há também os do tipo “quem oferece por menos”, também conhecido como leilão reverso, ou seja, o consumidor consulta o produto ou serviço que deseja, buscando a aquisição pelo menor preço. Agora o concorrente está a apenas “um clique” de distância.

A relação com os bancos também foi modificada no momento em que quase todas as operações podem ser realizadas via Internet. Sucessor direto do *Home Banking*, a Internet possibilita que as mesmas operações sejam realizadas, sem, no entanto ser necessária a conexão via *modem*, e de qualquer lugar onde o cliente tenha acesso a Internet. O *e-banking* possibilitou o afastamento quase total do cliente com a agência, sendo necessário somente para saque de

valores, o que também será reduzido no futuro, com a ampliação de negócios via cartões de crédito e débito.

As facilidades da Internet alcançam também a consulta a endereços e telefones. O *e-directories* elimina a consulta física a listas telefônicas. A partir de *sites* de busca, como o Yahoo, ou mesmo dos *sites* das operadoras de telefonia como o [www.listasdaqui.com.br](http://www.listasdaqui.com.br) da Brasil Telecom, é possível localizar fornecedores ou pessoas em segundos. A busca por endereços e telefones em outras cidades e países agora se tornou possível mesmo em casa ou no escritório.

Diversos outros produtos e serviços estão disponíveis na Internet como *e-trade* (negociação de ações), *e-drugs* (venda e informação sobre medicamentos) e *e-healthcare* (venda e informações sobre planos de saúde, convênios, cooperativas, hospitais, etc.). Além dos citados, diversos novos segmentos irão estabelecer-se virtualmente em breve.

Com relação ao Comércio Eletrônico, as empresas já estão se habituando e adaptando para as novas realidades da economia. Mercados extremamente competitivos e globalizados exigem que as empresas possuam estratégias focadas para sua manutenção. Também em virtude da globalização, os consumidores foram expostos a todo o tipo de produtos e serviços, tornando-se mais exigentes, requerendo não somente promoções e atendimento personalizado, mas produtos e serviços voltados as suas necessidades e preferências. Tem fim a fase da produção em massa para a personalização em massa, onde se irá produzir uma grande quantidade de itens para atender as preferências dos consumidores.

Portanto, as empresas vêm oferecendo aos seus clientes opções de relacionamento. Atualmente não é só o contato direto e pessoal que pode gerar negócios. Com a Internet também surgiu uma nova forma de comércio: o comércio eletrônico, ou *e-commerce*. O comércio eletrônico pode ser definido como um conceito de muitas facetas abrangendo o intercâmbio de produtos, serviços, informações ou dinheiro com suporte de computadores e redes (TURBAN et al., 2003). Segundo Albertin (1999, p.15), o comércio eletrônico “é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos de negócio”.

A opção da empresa em tomar parte dessa nova economia dá-se por dois aspectos: (1) os clientes dão preferência a esse tipo de negócio; e (2) a empresa tem a chance em reduzir os custos de comercialização drasticamente. A redução de custo se dá pelo fato da empresa não precisar de instalações físicas para o atendimento ao cliente, já que a negociação se dará em ambiente virtual.



Em alguns casos necessita somente de local para armazenar os itens. Entretanto, há empresas que simplesmente agregam o serviço de *e-commerce*, oferecendo mais uma alternativa de relação com o cliente. Um dos diversos benefícios do *e-commerce* para a empresa é a possibilidade de conhecer as preferências dos clientes, mesmo que esses não venham a comprar.

O acesso do cliente junto ao *site* pode ser monitorado, além de coletar dados relevantes de maneira não-intrusiva. John Walsh (in DAVENPORT et al., 2004) sugere que, com base nas informações colhidas na primeira visita do cliente, as futuras visitas ao *site* sejam personalizadas. Com isso, será possível apresentar no primeiro momento, as informações que são mais pertinentes ao cliente. Mesmo que esse não efetue nenhuma compra, suas preferências e curiosidades ficaram registradas, tornando possível cruzamento com informações de outros clientes, o que proporciona ao gestor a informação necessária para estar sempre atualizado perante as preferências do consumidor.

### **2.3.1.1 A relação entre o comércio eletrônico e o cliente**

Por conta de diversas empresas puramente virtuais que enfraqueceram a confiança depositada pelos clientes, empresas sólidas e preocupadas com o consumidor acabaram tendo sua imagem virtual muitas vezes questionada. O risco de não recebimento do produto ou serviço adquirido, assim como medo quanto à forma de pagamento (clonagem de cartão de crédito, por exemplo), levaram os consumidores a procurar empresas que possuam localização física, mesmo que comprem através de *sites*. Assim sentem-se seguros no momento de efetuar uma troca ou reclamação. Mas construir a confiança junto ao consumidor, mesmo para empresas novas no ambiente virtual, não é tarefa impossível. *Sites* projetados com destaque para a homogeneidade cultural do cliente (por exemplo, utilizando a mesma língua), referências à adesão às regulamentações e práticas comerciais locais e campanhas promocionais projetadas para estimular negócios repetidos são técnicas que podem estimular a formação da confiança (WALSH in DAVENPORT et al., 2004). Outra prática muito utilizada é a personalização do acesso. Obtidas informações não-instrusivas básicas (nome, idade, sexo, preferências, faixa de

renda) na primeira visita do cliente ao site, o mesmo pode se deparar com informações e produtos voltados às suas preferências nas próximas visitas.

Pela diversidade de produtos e serviços negociados na Internet, verifica-se que há fatores diferenciadores entre as empresas que disponibilizam o comércio eletrônico como canal de venda. Esses fatores não são comuns a todas as empresas.

### **2.3.1.2 Os 10 drivers do *e-commerce***

Uma pesquisa (ANDAL-ANCION et al., 2003) realizada nos Estados Unidos e Europa buscou identificar os diferentes *drivers* que determinam as vantagens competitivas na utilização de novas Tecnologias da Informação (TI). Os *drivers* não são comuns a todo o tipo de negócio, alguns servindo para um determinado setor e não para outros.

A seguir será analisado cada um deles:

#### **1) *Distribuição digital***

Diversos produtos são disponibilizados via *web*, porém verifica-se que alguns deles não são comercializados. O consumidor teme em adquirir um carro, por exemplo, via Internet. Entretanto, CDs, livros e revistas, além de eletroeletrônicos, como o DVD *player* são os itens mais vendidos no Brasil, conforme pesquisa realizada em 2005 pela e-bit, empresa de pesquisa e marketing on-line, em parceria com a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico. Outra pesquisa, realizada pela Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico e a consultoria E-Consulting, divulgou que em 2005 o índice de varejo *on-line* (VOL) no mercado brasileiro totalizou R\$ 9,9 bilhões – valor 32% maior do que o movimentado no ano de 2004, que foi de R\$ 7,5 bilhões, e correspondente a 3,43% do varejo total no país - dados estimados a partir do índice-base do IBGE. As vendas relativas a turismo (passagens aéreas, reservas de hotéis, pacotes turísticos, etc.) foi responsável por 18,9% (R\$ 1,87 bilhões) do total do índice e a venda de bens de consumo foi responsável por 29,1% (R\$ 2,88 bilhões). A venda de automóveis foi responsável por 52% (R\$ 5,14 bilhões), sendo realizada por montadoras e revendedoras

de veículos, confirmando a preferência dos consumidores em adquirir produtos de baixo valor agregado;

#### 2) *Intensidade informacional*

Com o advento das novas tecnologias, torna-se possível às empresas ampliar o conteúdo das informações referentes aos seus produtos e serviços. Assim, informações que antes estariam contidas em manuais, muitas vezes de difícil consulta pelos consumidores, podem estar disponibilizadas *on-line*, tornando a consulta mais acessível e ágil;

#### 3) *Personalização*

Com as novas tecnologias da informação, é possível disponibilizar aos clientes produtos e serviços personalizados. Softwares sofisticados como sistemas de gerenciamento de cadeia de suprimentos possibilitam a empresa essa personalização. Um dos principais exemplos é a Dell Computers, onde o consumidor, através do site da empresa, monta seu próprio equipamento, com as configurações que desejar;

#### 4) *Agregabilidade*

Através das novas tecnologias da informação as empresas podem oferecer aos seus clientes outros serviços além de seu principal produto. Instituições financeiras podem, a partir da utilização dessas tecnologias, oferecer seguros, assim como sites de comércio eletrônico podem expandir a variedade de produtos;

#### 5) *Localização*

Atualmente é possível efetuar cotações de preços de produtos e serviços via Internet. O facilitador para o consumidor é a grande variedade de fornecedores para os itens, proporcionando a possibilidade da melhor compra. O poder de negociação junto aos fornecedores também é fortalecido em função das novas tecnologias da informação, pois o consumidor pode adquirir determinado bem ou serviço de uma empresa próxima a sua residência ou escritório ou em outro continente;

#### 6) *Atualidade*

Em alguns serviços prestados via web é fundamental oferecer ao cliente informações atualizadas permanentemente. A compra e venda de ações, transferências bancárias e compras de livros são exemplos da necessidade de atualização constante dessas informações, pois são determinantes da tomada de decisão do consumidor naquele momento;

### 7) *Tangibilidade*

Muitos consumidores costumam comprar diversos produtos via web. Contudo, esses produtos, em sua maioria são de baixo valor, pois o cliente assume o risco em comprar um objeto que possa não ser exatamente o que ele imaginava. Um livro, por exemplo. Entretanto, produtos onde há maiores especificações são, em sua maioria, somente alvo de consulta, não de compra. Neste caso, a exemplo da compra de um carro, requer muito mais riscos do que o consumidor está disposto a correr em uma compra virtual;

### 8) *Efeitos da Rede*

A nova economia da informação é movida pela economia de redes, onde o valor de ligar-se a uma rede depende do número de pessoas já conectadas a ela (DAVENPORT, 1998). Desta forma, quanto mais um produto ou serviço é utilizado, mais ele o será. Esse conceito é denominado de feedback positivo, formando um círculo virtuoso (SHAPIRO e VARIAN, 1999). Entretanto, o oposto também é verdadeiro, ou seja, quanto menos um produto ou serviço é utilizado, menos ele será. Assim, pode-se considerar o Macintosh, da Apple, durante a década de 1980, como um produto em fase de feedback negativo, enquanto que o sistema operacional Windows, da Microsoft, estava em fase de feedback positivo;

### 9) *Estandarização*

As novas tecnologias da informação têm propiciado as empresas sincronizar e padronizar certos processos, resultando em grande eficiência em transações *business-to-business* (B2B) assim como para os consumidores;

### 10) *Dependência*

O último drive refere-se à possibilidade de empresas terem parte de sua operação efetuada por outra(s) empresa(s). Pode-se usar como exemplo o arquivo externo dos dados de um sistema de gestão da empresa, ou mesmo partes de um sistema como a folha de pagamento. As rotinas pertinentes à segurança, controle e manutenção dos dados são de responsabilidade da empresa contratada, enquanto que a empresa contratante pode utilizar seus recursos focados na atividade fim da mesma.

Os *drivers* podem ser agrupados considerando algumas características, conforme demonstrado na Tabela.

TABELA 1 - Tipos de *drivers*

<b>Tipo do <i>driver</i></b>	<b><i>driver</i></b>
Características inerentes ao produto ou serviço	1. Distribuição digital 2. Intensidade informacional 3. Personalização 4. Agregabilidade
Interação entre empresas e consumidores	5. Localização 6. Atualidade 7. Tangibilidade
Interação entre empresas e seus parceiros ou concorrentes	8. Efeitos da rede 9. Estandarização 10. Dependência

Fonte: Andal-Ancion et al., 2003.

Os *drivers* determinam o tipo de acesso de intervenção onde é mais bem sucedido um setor em particular. Há três tipos de estratégias relacionadas aos *drivers*: a estratégia de Desintervenção Clássica é afetada principalmente pelos *drivers* com características inerentes ao produto ou serviço; a estratégia de Remediação é utilizada quando há benefícios em combinar produtos e serviços e onde empresas que utilizam as novas tecnologias da informação trabalham mais perto de seus parceiros intermediários, construindo uma relação forte e progressiva; e a estratégia de Mediação baseada em Rede é mais utilizada na interação entre empresas e seus parceiros ou concorrentes, proporcionando a execução de produtos e serviços por um elo onde a realização seja mais efetiva.

TABELA 2 - Os *drivers* e as estratégias de intervenção

<b>Tipo do <i>driver</i></b>	<b>Desintervenção clássica</b>	<b>Remediação</b>	<b>Mediação baseada em Rede</b>
Características inerentes ao produto ou serviço	<b>3. Personalização</b> <b>1. Distribuição digital</b> 2. Intensidade informacional	<b>4. Agregabilidade</b> (2. Intensidade informacional)	
Interação entre empresas e consumidores	5. Localização 6. Atualidade 7. Alta tangibilidade	7. Baixa tangibilidade (6. Atualidade)	5. Localização 6. Atualidade
Interação entre empresas e seus parceiros ou concorrentes		10. Dependência	<b>8. Efeitos da rede</b> <b>9. Estandarização</b> 10. Dependência

**Negrito** = *drivers* dominantes      ( ) = favorável somente se a intermediação exerce uma função

Fonte: Andal-Ancion et al., 2003.

O comércio varejista é um dos setores que mais utilizam o *e-commerce* como canal de vendas, pois possibilita a compra de produtos de baixo valor com comodidade. O varejo supermercadista, apesar de oferecer produtos de mais baixo valor, ainda está no início do processo de implantação e oferta de venda através da Internet.

### **2.3.1.3 O *e-commerce* no Setor Supermercadista Brasileiro**

Analisando os sites das 50 maiores redes de supermercados em 2004, conforme ranking divulgado no Balanço Anual do jornal Gazeta Mercantil, somente 09 redes (representando 18%) disponibilizam venda de produtos através de comércio eletrônico, sendo 01 rede (02%) disponibilizando somente a venda de eletro-eletrônicos, e 08 redes (16%) disponibilizando a venda de perecíveis, mercearia e não-alimentos. Destas 09 redes, 03 redes (06%) localizam-se no estado de São Paulo, 03 redes (06%) no estado de Santa Catarina, 02 redes (04%) no estado do Rio de Janeiro, 01 rede (02%) no estado de Pernambuco e 01 rede (02%) no estado do Pará.

Percebe-se, ainda, que as redes que disponibilizam venda através de comércio eletrônico são redes de capital nacional. As redes multinacionais não disponibilizam este serviço no país. Estudos nesse sentido podem aumentar ainda mais a competitividade das empresas nacionais, além de incrementar os fatores impeditivos à entrada das redes internacionais.

### **2.3.1.4 Os *drivers*, as estratégias de intervenção e o setor supermercadista**

Em 2005, conforme divulgado pela ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados (SUPER HIPER, 2006) o varejo supermercadista teve um faturamento de R\$ 106,4 bilhões, com crescimento nominal de 7,8% sobre o ano anterior. Com esse faturamento, o setor mantém a participação de 5,5% do Produto Interno Bruto (PIB), que, segundo o IBGE, foi de R\$ 1,938 trilhão (SUPER HIPER, Maio 2006, p. 27).

A utilização de canal de comércio eletrônico pelo varejo supermercadista se encaixa nos *drivers*:

- 1) Distribuição Digital: a compra de itens de baixo valor possibilita vendas de grandes volumes;
- 3) Personalização: é possível, através do site, personalizar a lista de compras, levando em consideração as últimas compras efetuadas, além de fornecer ao cliente sugestões de novos produtos, através do perfil dos demais produtos adquiridos;
- 7) Tangibilidade: as compras geralmente são de baixo valor.

Assim, verifica-se que a estratégia dominante para o setor é a Desintervenção Clássica, pois conforme Andal-Ancion et al., é afetada principalmente pelos *drivers* com características inerentes ao produto ou serviço.

O comércio eletrônico, no entanto, é somente uma das ferramentas de relacionamento com o cliente. A mais importante, e mais abrangente, é o CRM (*Customer Relationship Management*), que envolve não só as funções de compra e venda, mas também aprofunda preferências e costumes, buscando a fidelização destes clientes.

## **2.4 Customer Relationship Management (CRM)**

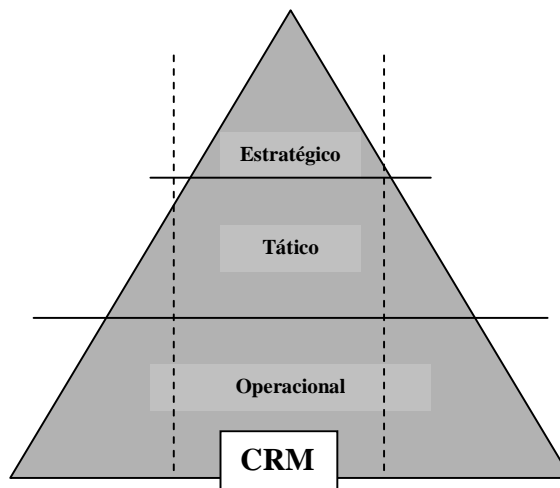
Há alguns anos atrás era comum o dono de pequenos estabelecimentos comerciais, ou mesmo agências bancárias, conhecerem pessoalmente todos os seus clientes, assim como seus costumes e preferências. Esse relacionamento pessoal era a forma original do que hoje se define como *Customer Relationship Management* – CRM, ou Gerência de Relacionamento com Clientes. Com o crescente número de empresas, e mesmo de clientes, esse contato pessoal e direto tornou-se inviável. Entretanto, a TIC dá o suporte necessário à retomada dessa relação.

Atualmente, para que se possa conhecer o cliente, a empresa precisa dispor de ferramentas sofisticadas como DW (*Datawarehouse* – sistema de gerenciamento de banco de dados, elaborado para oferecer suporte para a tomada de decisões) e DM (*Datamining* – *software* que possibilita a extração de informações, previamente desconhecidas, de base de dados acessíveis nos DWs), organizando e extraindo os dados para que os administradores definam e analisem o

comportamento dos clientes, buscando desenvolver e administrar essas relações de curto e longo prazo (SWIFT, 2001).

Uma das diversas definições de CRM é a “abordagem empresarial destinada a atender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles (SWIFT, 2001, p. 12)”. Também se pode afirmar que CRM não é uma tecnologia, pois a tecnologia atende somente o nível tático. Segundo Greenberg (2001, p. 52) “o estabelecimento e a manutenção de relações de longo prazo com seus clientes, que sejam mutuamente benéficas, é algo que deve fazer parte central da própria razão da organização”. Assim, CRM deve ser considerado como estratégia pela empresa, interagindo nos diversos níveis de informação (figura 2).

FIGURA 2 - Níveis de Informação



Fonte: Adaptado pela autora, com base nos Níveis Organizacionais (Anthony, 1965).

O CRM está se movimentando para o centro das estratégias corporativas como um processo de aprendizado para entender os valores que são importantes para o consumidor individual e usando este conhecimento para dispor benefícios que os clientes realmente desejam e facilitando-lhes fazer negócios com a empresa (NEWELL, 2000). A visão de mercado, a automotivação e a aproximação defensiva são três distintas formas de estratégias utilizadas por empresas líderes de mercado na busca pelo sucesso na utilização de sistemas CRM (DAY, 2002).

Por outro lado, mesmo a tecnologia CRM mais eficiente é incapaz sozinha de auxiliar a empresa a obter o retorno esperado. Empresas que procuram aumentar a satisfação do cliente têm



descoberto que essa implementação não é tão fácil quanto parece, pois requer alterações de comportamento e de atitudes (DAVENPORT, 1998). Conforme Brendler (2003) as mudanças que ocorrem dentro das pessoas, naquelas que usam toda essa tecnologia – suas percepções, sentimentos, e habilidade para se adaptar e aceitar as mudanças externas que ocorrem – são de grande importância<sup>3</sup>. Zenone (2004b) aponta para a necessidade de mudança cultural e na forma de conduzir o negócio para a eficiência na utilização de sistemas CRM. Este autor recomenda as seguintes modificações:

- a) Gestão da lucratividade: a empresa deve entender o valor (lucro) que um cliente traz atualmente, e pode trazer, para a empresa;
- b) Gestão do cliente: outra mudança está em entender como melhorar o relacionamento com clientes que não se restringe apenas na visão comercial;
- c) Gestão do valor agregado: criar benefícios importantes e que sejam atraentes para o cliente, que agregue valor tanto para o cliente como para a empresa;
- d) Gestão do processo: desenvolver um processo apropriado para interações de gerenciamento de clientes durante o curso do tempo de vida de suas compras;
- e) Gestão da informação: gerenciar dados e informações de forma eficaz para gerar informações importantes sobre os clientes - informações que servirão como base para ações futuras;
- f) Gestão da Infra-estrutura: as pessoas, a estrutura, os processos internos, os sistemas de TI (tecnologia da informação) e a cultura necessária para conseguir uma estratégia eficaz de gerenciamento de clientes que todos na empresa possam entender, relatar e usar.

Tais recomendações podem parecer, em um primeiro momento, óbvias. Porém a recomendação dada pelo autor só surtirá efeito através da mudança em todos os níveis propostos, já que “a palavra gestão é importante porque dá idéia de que todas as ações devem estar interligadas e com visão empreendedora (ZENONE, 2004b, p. 1)”.

Uma das principais aplicações de sistemas CRM é auxiliar a empresa no processo de fidelização de clientes. Silva e Gardesani (2005) através de estudo com três empresas de grande

---

<sup>3</sup> “the changes in what goes on inside of people, the ones who use all that technology—their perceptions, feelings, and ability to adapt and accept external changes that are occurring—is of great importance (Brendler, 2003, p. 13)”.

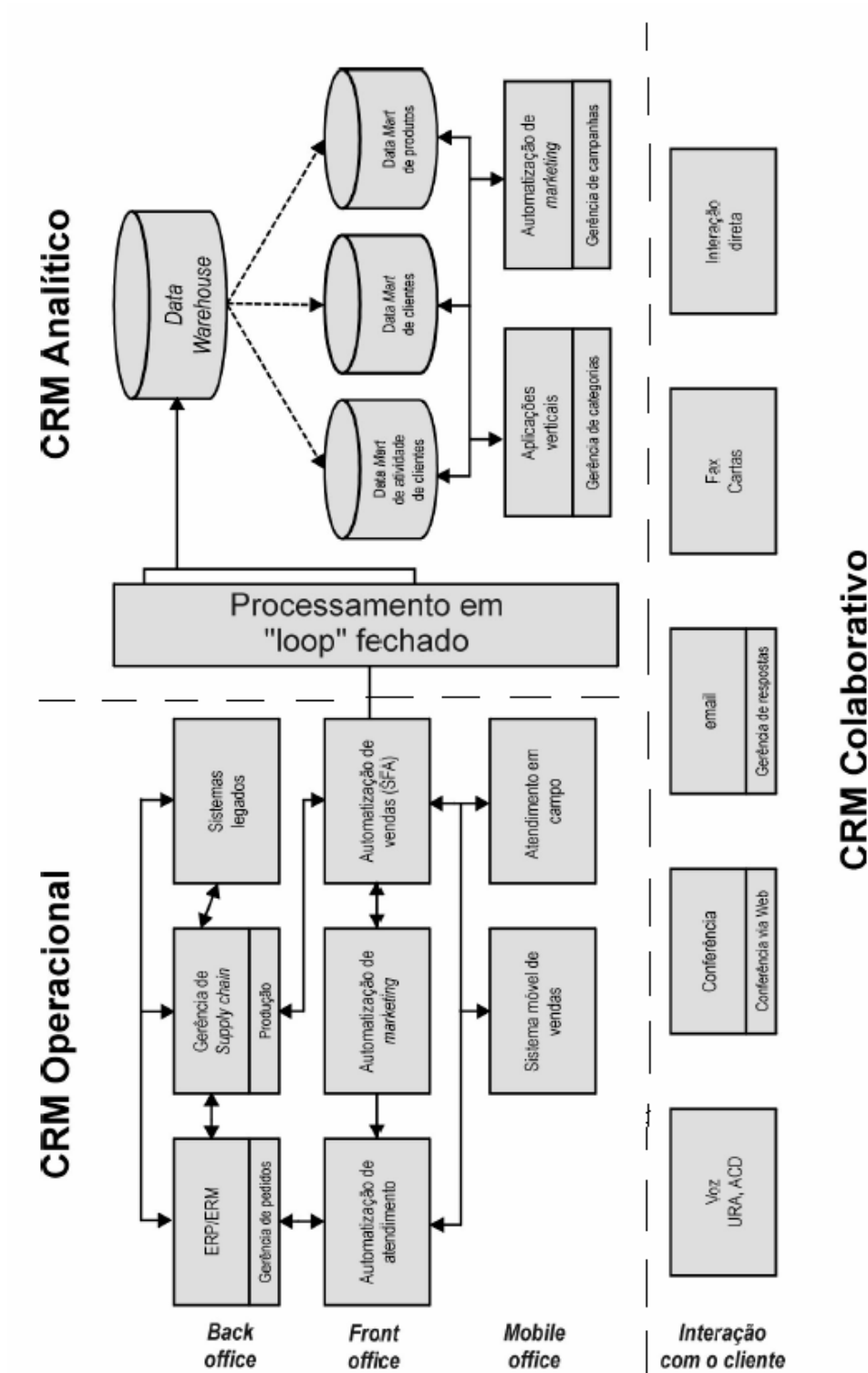
porte do setor de agronegócios (empresa não divulgada), telecomunicação (VIVO) e comércio varejista (Magazine Luiza) buscaram identificar o impacto da adoção da estratégia de CRM nas variáveis: conquista de clientes lucrativos, reconquista de clientes, fidelização de clientes e vendas por cross e *up-sell*. Através da pesquisa, verificaram que nas três empresas a utilização de sistema CRM tem impacto positivo na fidelização. Na empresa de agronegócios houve aumento na fidelização com maior conhecimento de cada cliente, melhor personalização de atendimento e ofertas, maior interação com os consumidores, incentivo e avaliação dos funcionários segundo indicadores próprios do CRM com a função de oferecer valor ao funcionário e ao cliente. Na empresa de telecomunicações percebeu-se maior variedade de serviços e ofertas mais personalizadas, visando maximizar o valor oferecido ao cliente. Na empresa de comércio varejista foi possível identificar os melhores clientes e seus perfis de consumo.

O CRM pode ser dividido em três tipos de estratégias que envolvem o uso dessa tecnologia.

#### **2.4.1 CRM Tecnológico**

A prática do CRM pode ser dividida em três tipos de estratégias que envolvem o uso da tecnologia: CRM Operacional, Colaborativo e Analítico (META GROUP, 2001), conforme demonstrado na Figura 3.

FIGURA 3 - Estratégias tecnológicas para aplicação do CRM



Fonte: *Application Delivery Strategies*, META Group.

O CRM operacional deve abranger a integração do *back, front e mobile office*. O CRM colaborativo abrange os pontos de contato com o cliente, onde ocorrem as interações. O CRM analítico é o centro de inteligência do processo, provendo, por meio de ferramentas de *Datamining*, informações sobre diferenciação de valor de clientes, perfis de compra, com o objetivo de identificar suas necessidades, para tornar “conveniente para os melhores clientes, a relação com a empresa, buscando sua satisfação e fidelidade” (PEPPERS AND ROGERS GROUP 2004, p.69).

A utilização de sistemas de CRM também ocorre em ambiente *WEB*, dando maior agilidade e integração entre a empresa e o cliente.

#### **2.4.2 e-CRM**

Uma das ferramentas mais importantes para a empresa quando busca a fidelização dos clientes é a utilização da Internet. A possibilidade de oferecer um relacionamento em um ambiente ágil e dinâmico resulta em uma quantidade maior de informações aos tomadores de decisão.

A implementação do *e-CRM* deve estar fundamentado em cinco itens (FRANCO, 2001, p. 183):

- a) *Identificar* os valores dos clientes em determinado segmento de negócios;
- b) *Diferenciar* seus clientes, entendendo a importância relativa desses valores em cada segmento, formando então diferentes categorias de clientes;
- c) *Avaliar* como o impacto dessa diferenciação pode trazer benefícios para o relacionamento por meio constante, profunda e intensa interação com o cliente de forma sistêmica;
- d) *Personalizar* todo o processo de relacionamento com o cliente, de forma que ele comunique-se e receba os produtos, serviços e informações da forma que realmente deseja;

- e) *Rentabilizar* todo o processo, para que se possa garantir ao cliente a sobrevivência da empresa ao longo do tempo, acrescentando-lhe valor como fruto desse relacionamento.

Mudanças culturais são imperativas para o sucesso na utilização de sistemas CRM. Peppers e Rogers (2004, p. 84) acreditam que a educação (garantindo a todos o entendimento comum sobre o conceito que está por trás do CRM), a comunicação (utilização de estratégias corretas de comunicação, mantendo acesa a chama da iniciativa) e a mudança de atitude (mostrando na prática para os colaboradores da empresa quais são os problemas que a empresa vive hoje e como a empresa será no futuro) garantem as mudanças culturais e auxiliam a empresa alcançar os objetivos propostos nas iniciativas de CRM.

Essa mudança corporativa proposta por Peppers e Rogers, contudo, requer grande esforço do gestor, pois a restrição à mudança faz parte da natureza humana. Kotter (1997) aponta oito erros comuns encontrados nos processos de mudança corporativa:

- 1) Muita complacência e falta de urgência;
- 2) Falha na criação de um grupo-guia suficientemente poderoso;
- 3) Subestimar o poder da visão;
- 4) Não comunicar suficientemente a visão;
- 5) Permitir que obstáculos bloqueassem a visão;
- 6) Falha na criação de resultados de curto prazo;
- 7) Declarar vitória cedo demais;
- 8) Não ancorar as mudanças de forma sólida na cultura organizacional.

Buscando contornar os erros descritos, a empresa estará mais próxima do sucesso na utilização do sistema. Contudo, se verificam outras limitações específicas à utilização de sistemas CRM, que tornam o sucesso esperado cada vez mais distante.

### **2.4.3 Limitações na Utilização de Sistemas CRM**

Muito já foi investido na utilização de CRM. Em 2001, apenas uma em cinco de todas as soluções de CRM realmente gerou lucro (NEWELL, 2003). Newell relaciona a falta de eficiência

na utilização à dificuldade de definição de CRM por diversos gestores dentro de uma mesma empresa. Em cada área, o gestor responsável faz uma leitura particular do que é CRM.

A dificuldade de implementação e utilização de sistemas e as conseqüências da cultura organizacional são mencionados por Boersma e Kingma (2005), quando buscam maximizar os efeitos da cultura para utilização de sistemas ERP. Franco (2001) comentava que a implantação de CRM, ou mesmo *e-CRM*, “virou moda” e que as empresas que estão buscando esta transformação (ou atualização), acabam por pensar em novas ferramentas de vendas, ao invés do cliente; pensam em obter mais informações para aumentar as vendas, ao invés de definirem o relacionamento com o cliente; e trabalham na gestão da promoção de seus produtos e serviços como elementos do plano de marketing, ao invés de focar no novo modelo de gestão de relacionamentos. Newell (2003) verificou que a maioria das empresas entende que CRM é Gerência de Relacionamento com Clientes, ou seja, a empresa é responsável pelo gerenciamento dessa relação, focando consumidores específicos para oferta de produtos específicos. O autor sugere uma transição para *Customer Management of Relationship* (CMR), ou Relacionamento Gerenciado pelo Cliente.

Atualmente muitas empresas ainda apresentam dificuldades em implementar a estratégia e sistemas de CRM. Beatsy (2005) comenta que o que impede as iniciativas de CRM são muitas vezes falta de foco nas pessoas e nos processos. Goldenberg (2005) ratifica a necessidade do alinhamento do *mix* pessoas/processos/tecnologia, para a obtenção de êxito na utilização de sistemas CRM. Este autor comenta que empresas que não deram a devida importância em algum dos fatores do *mix* passaram por sérios problemas na implantação e utilização do CRM.

As empresas, na freqüente busca pela ampliação de sua participação no mercado, tentam implantar aplicações de CRM e *e-CRM* sem que elas mesmas estejam preparadas. Além disso, os departamentos de Sistemas de Informações Gerenciais e de Marketing buscam aplicar a tecnologia mais avançada e atualizada, sem, no entanto, terem concentrado sua atenção e focado o problema que querem resolver com o CRM e *e-CRM*. Isto é, acabam concentrando-se na tecnologia e esquecendo o interesse do cliente. Também o departamento de Marketing implementa programas sem o comprometimento da alta cúpula da empresa. O programa acaba entrando em “compasso de espera”, perdendo o que já foi desenvolvido com o cliente e, principalmente, a confiança. Essas são algumas falhas fundamentais cometidas pelas empresas frente às mudanças da nova economia e à concorrência global (NEWELL, 2000).

Os “Sete Pecados Capitais do CRM” são apontados por Dyché (2001):

- 1) Fracasso na definição da estratégia de CRM;
- 2) Fracasso no gerenciamento das expectativas da equipe;
- 3) Fracasso na definição de sucesso do CRM;
- 4) Rápida decisão na utilização de sistemas ASP;
- 5) Fracasso no aperfeiçoamento de processos;
- 6) Ausência de integração entre os dados;
- 7) Fracasso na divulgação do CRM para toda a empresa.

Coincidentemente, Kale (2004) também aponta os “Sete Pecados Capitais do CRM”.

Porém, alguns são diferentes dos citados por Dyché. São eles:

- 1) Visão da iniciativa de CRM como uma iniciativa tecnológica;
- 2) Ausência de visão de foco no cliente;
- 3) Insuficiência de apreciação do valor do cliente no tempo;
- 4) Suporte inadequado da alta administração;
- 5) Subestimada a importância da mudança gerencial;
- 6) Falha na reengenharia de processos;
- 7) Subestimadas as dificuldades envolvendo *Datamining* e integração de dados.

McHug (2005) cita que alguns fatores culturais também dificultam a utilização de sistemas CRM, quais sejam: percepção do executivo é mais importante do que a necessidade do negócio; os recursos errados são designados para projetos críticos; projetos são patrocinados pelo nível errado da organização; e treinamento inadequado.

Na sessão *Executive Best Practices* (Melhores Práticas Executivas) durante a Convenção de CRM do Gartner (CONLON, 2006), no Reino Unido foram discutidos os passos para garantir o sucesso da estratégia de CRM:

- 1) Criar uma posição CRM – dar nome, criar um plano para garantir a visibilidade e criar coesão entre os vários departamentos;
- 2) Apoiar a estratégia com medições – começar com poucos dados e ir expandindo;
- 3) Procurar *insight* dos clientes – buscar informações com os clientes de suas necessidades e expectativas.

Assim, conforme constatado por diversos autores, a dificuldade na utilização de sistemas CRM não tem referências somente em questões técnicas. A própria cultura da empresa é

determinante para o sucesso da utilização. Portanto, torna-se necessário o entendimento da cultura e suas implicações.

## 2.5 Cultura Organizacional

Todas as decisões tomadas na empresa sejam referentes a posicionamento no mercado, benefícios adicionais aos colaboradores ou a implantação de um novo *software* refletem, antes de tudo, a cultura da empresa. Cultura essa que sofre influência, principalmente, da própria cultura do país ou região onde a empresa está localizada.

### 2.5.1 Definições de Cultura

O fenômeno denominado Cultura deriva, metaforicamente, da idéia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra (MORGAN, 1996). A cultura refere-se ao “padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos (MORGAN, 1996, p. 115)”.

Inicialmente os estudos sobre cultura partiram da área da antropologia social. O *American Heritage Dictionary* define cultura como a totalidade de padrões de comportamentos transmitidos, artes, crenças, instituições, e todos os outros produtos do trabalho e pensamento humanos. Esses padrões, trações e produtos são considerados como a expressão de um período, de uma classe, de uma comunidade, ou de uma população particular<sup>4</sup>, ou seja, a totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humanos característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente. Este conceito pode ser visto sob a ótica da empresa, definindo, também, a cultura

---

<sup>4</sup> “The totality of socially transmitted behavior patterns, arts, beliefs, institutions, and all other products of human work and thought. These patterns, traits, and products considered as the expression of a particular period, class, community, or population” (American Heritage Dictionary)



organizacional. Para Motta (1997) cultura é linguagem e código. Através da análise da cultura organizacional pode-se estabelecer uma relação entre a tomada de decisão e suas razões, avaliando suas conseqüências. Robbins (2002, p. 498) define cultura organizacional como um “sistema de valores, compartilhado pelos membros, de uma organização e que a difere de uma para outra”. Srour (1998, p. 174) reforça que “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada”.

A cultura organizacional é definida por Edgar Schein (1988) como um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Além da cultura da organização, criou-se o conceito de cultura da informação, definido por Marchand como “...um dos elementos vitais para a empresa que procura mudança. Essa cultura pode ser definida como o conjunto de valores, atitudes e comportamentos que influenciam a forma como a pessoa avalia, apreende, recolhe, organiza, processa, comunica e utiliza a informação” (MARCHAND, 1997, p. 8).

Ainda dentro do contexto de cultura da informação, Marchand (1997) sugere três análises quando se busca definir a cultura da organização:

- a) Assimilação das diversas fontes de informação da empresa, do mercado, em termos políticos, tecnológicos e sociais;
- b) Análise da forma como as pessoas utilizam a informação disponibilizada na organização pelas tecnologias existentes;
- c) Identificação das variantes da utilização da informação em função de departamentalização e das visões diferentes de cada profissional, na coleta, organização, elaboração, utilização e disseminação da informação.

### 2.5.2 Classificações da Cultura

Diversos autores, além de buscar definir Cultura, procuram, também, classificá-la. Segundo Schein, a cultura organizacional é composta de três níveis, que vão do “mundo visível ao mundo tácito e invisível (SCHEIN, 1999, p.31)”. O primeiro nível é o dos Artefatos, que, segundo o autor, é o mais fácil de ser observado, pois é tudo aquilo que se ouve, vê e sente, contudo mais difícil de ser decifrado. Leiner e Kayworth (2006) comentam que nesse nível, apesar da facilidade em observar os artefatos, são mais difíceis de decifrar em termos de significados de culturas adjacentes. Um importante ponto ressaltado no caso de artefatos, assim como tecnologia da informação, é que esses não são culturalmente neutros e podem simbolizar diversos valores guiados pela assunção subjacente a seus significados, usos e conseqüências (LEINER e KAYWOETH, 2006). O segundo nível é o de Valores Casados, composto pelas estratégias, objetivos e filosofias – justificativas adotadas. O terceiro e último nível é o de Certezas Básicas Fundamentais, composto pelo inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos – última fonte de valores e ações. Johhan e Vanti (2001) consideram que a exteriorização da cultura organizacional poder ser considerada como a *personalidade* da organização.

Robbins destaca sete características básicas relacionadas à cultura organizacional, (ROBBINS, 2002, p. 498):

- 1) Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;
- 2) Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- 3) Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles.
- 4) Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- 5) Orientação para a equipe: O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos;

- 6) Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
- 7) Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

A dificuldade em revelar a cultura da organização é apontada por Schein (1988, p. 47) quando diz que

[...] nós precisamos ser cuidadosos em não assumir que a cultura se revela facilmente; em parte porque nós raramente sabemos pelo que estamos procurando, em parte porque seus pressupostos básicos são difíceis de discernir e são tão *taken forgranted* que aparecem como invisíveis para estranhos.

Ainda Schein (1999) comenta que os gestores trabalham muito em novos padrões e práticas para estabelecer e inserir a empresa em um nível competitivo e estável, mas falham em reconhecer o “lastro” da cultura corporativa, os valores compartilhados pelos funcionários, as crenças e os comportamentos que emergem do sucesso das organizações.

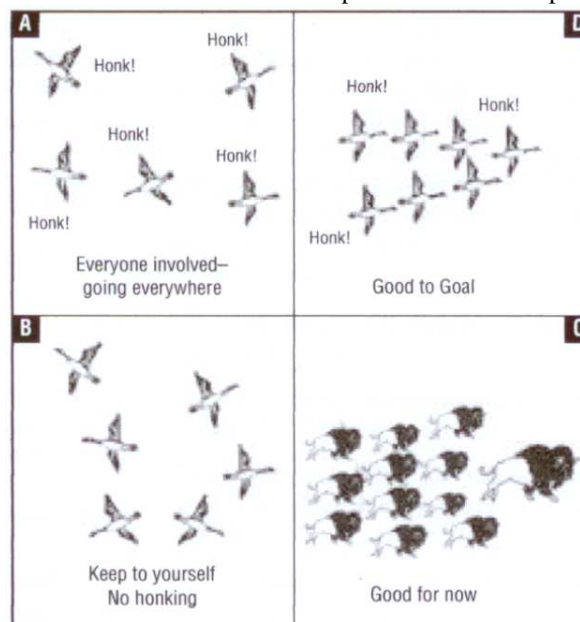
Ao avaliar a cultura, a ênfase tem que estar na análise específica dos funcionamentos cotidianos da organização. A prática de funcionamento diária necessita ser avaliada para ver o que necessita mudar (SCHEIN, 2000 b).

Assim como Schein, diversos autores classificam a cultura em diversos níveis, entre eles Hofstede (1983) classificou a cultura comparando o grau de individualismo versus coletivismo - relação entre o indivíduo e sua relação com o individual do seu colega, a aparente métrica da distância do poder - a maneira na qual a sociedade lida com as desigualdades humanas; tendência para a incerteza - a maneira na qual a sociedade condiciona seus membros a lidar com a incerteza, a polarização entre a masculinidade e a feminilidade - a divisão dos papéis tradicionais associados com a diferença dos sexos na sociedade, e orientação ao longo prazo - voltado para o futuro.

Também Goffee e Jones (1996) classificam a Cultura sob a ótica das relações humanas quando discutem duas dimensões da cultura corporativa: sociabilidade e solidariedade. Sociabilidade é a medida de relação amigável entre os membros da comunidade, que geralmente vem naturalmente – pessoas fazem coisas pelas outras por que elas querem, sem obrigações. Uma

cultura sociável promove trabalho em equipe, criatividade, compartilhamento de informações e abertura para novas idéias. Em contrapartida, solidariedade tem por base o quanto as pessoas trabalham em tarefas comuns, tem mútuo interesse e compartilham metas. Os membros podem não gostar pessoalmente uns dos outros, mas mesmo assim trabalham juntos. Cruzando as duas dimensões os autores revelam quatro possíveis diferentes culturas, separados em quatro quadrantes, conforme demonstrado na Figura 4. No primeiro quadrante temos organizações que possuem geralmente baixos níveis de cooperação interfuncional para dedicar a satisfação do cliente. Política é mais importante do que compartilhamento de valores, medidas de desempenho, regras ou sistemas. Fortes relações entre os empregados geralmente inibem comunicação aberta e honesta. No segundo quadrante as organizações apresentam pessoas que vão por seu próprio caminho e são guiadas por uma meta em comum. No terceiro quadrante, as organizações têm decisões tomadas pela alta administração e a equipe segue fielmente. Flexibilidade e respostas rápidas não fazem parte das características dessas empresas. No último quadrante as organizações demonstram utilizar o melhor das duas características – sociabilidade e solidariedade.

FIGURA 4 - Como diferentes culturas podem afetar o comportamento



Fonte: Goffee e Jones, 1996.

Já Kets de Vries (1986) optou por fundar sua classificação na mentalidade prevalecente; cultura paranóica - tema de persecutório; cultura de evasão – senso profundo de futilidade; cultura carismática - tudo se revolve ao redor do líder; cultura burocrática - despersonalizada e rígida; e cultura política - liderança responsável abdicada.

Schein (1988) relaciona os níveis de aprendizado da cultura organizacional, quais sejam:

- a) *Nível dos artefatos visíveis*: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos. Este nível de análise, segundo Schein, é muito enganador porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo;
- b) *Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas*: como esses são difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Entretanto, diz o autor ao identificar esses valores, que se observa que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes;
- c) *Nível dos pressupostos inconscientes*: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *taken for granted*, vai passando para o nível do inconsciente.

A coexistência de quatro tipos básicos de cultura são definidos por Marchand (1997): a cultura funcional – utiliza-se a informação como forma de influência sobre as outras pessoas – ligada a empresas onde existe forte hierarquia; a cultura de partilha – envolve confiança mútua entre os administradores e os empregados, visando melhoria contínua de processos; a cultura

investigadora – as empresas tendem a se antecipar aos acontecimentos; e a cultura de descoberta – exige uma equipe altamente capacitada para que a empresa esteja aberta para novas formas de pensamento sobre crises e mudanças.

Por outro lado, formas atualmente utilizadas para auditoria de cultura e propósito de comparação foram propostos por Quinn e Cameron (1983): Clã, Hierarquia, Mercado e Informalidade. Pesquisas posteriores (IGO e SKITMORE, 2006) permitiram a seguinte expansão nestes tipos de culturas:

- a) Cultura de Clã: típico de uma organização que se concentra em manutenção interna com flexibilidade, preocupação pelas pessoas, e sensibilidade para clientes. Coloca ênfase nas relações humanas e adota procedimentos de operação flexíveis focando nas relações internas. Valores essenciais incluem co-operação, consideração, acordo, justiça e igualdade social. Como numa organização geralmente é um lugar muito amigável para trabalhar onde pessoas compartilham muito delas mesmas, é como extensão da família onde os líderes são os mentores e lealdade e tradição mantêm a organização;
- b) Cultura Hierárquica: focada em manutenção interna e esforço por estabilidade e controle através de colocação de tarefas claras e execução de regras rígidas. Adequadamente tende a adotar uma aproximação formal das relações onde os líderes precisam ser os bons coordenadores e organizadores. Valoriza economia, formalidade, racionalidade, ordem e obediência;
- c) Cultura de Informalidade: a organização se concentra em posicionamento externo com um alto grau de flexibilidade e individualidade que são apoiadas por um sistema aberto que promove a vontade para agir. Geralmente é um lugar dinâmico, empresarial e criativo para trabalhar, onde as pessoas correm riscos. Líderes são visionários e inovadores e sucesso significa produzir produtos únicos e serviços originais. A organização valoriza criatividade, experimentação, risco, autonomia e responsabilidade;
- d) Cultura de Mercado: a organização trabalha com metas claras e racionais que são alcançadas por alta produtividade e operação econômica. Tende a ter resultados orientados e seus sócios avaliam competitividade, diligência,

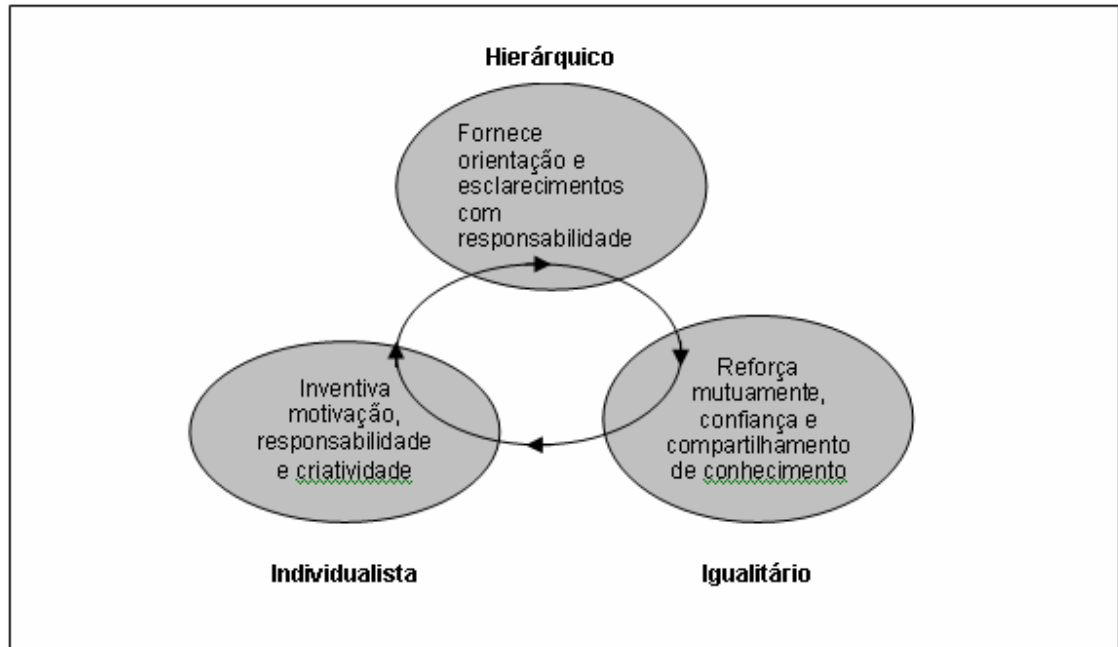
perfeccionismo, agressividade e iniciativa pessoal. Seus líderes são inclinados para ultrapassar os competidores e estar à vanguarda, mantendo estabilidade e controle.

Mais recentemente, Correa e Luce (2005, p. 8), desenvolveram um modelo de pesquisa para a implementação dos esforços de Marketing. Nesse artigo, os autores, através da pesquisa bibliográfica e desenvolvimento de *grounded theory* identificaram três níveis culturais relacionados à implementação desses esforços, quais sejam:

- a) Atributos dominantes: referem-se aqueles fatores que são preponderantes na cultura de uma empresa e guiam o comportamento das pessoas;
- b) Estilos de liderança dos gestores: refere-se ao estilo de liderança dos gestores responsáveis pelo processo de formulação-implementação de estratégias;
- c) Ênfase estratégica: entende-se a ênfase estratégica como um componente cultural, pois se refere à questão de onde a empresa coloca o direcionamento de seus esforços e investe seus recursos.

Por sua vez, Jackson e Philip (2005) publicaram artigo buscando modelos teóricos de cultura para o gerenciamento das mudanças tecnológicas. Nesse artigo, os autores comentam que a gestão das mudanças tecnológicas esta provando ser um grande esforço competitivo para a maioria das empresas. Eles entendem que a chave do sucesso é o entendimento do resultado das estratégias, além dos aspectos culturais e comportamentais envolvidos no gerenciamento dos processos de mudança. Foram apontadas diversas teorias que assumem a cultura como estática, homogênea e negligente com a idéia de cultura pluralista. Contudo, os autores apresentam um modelo de possíveis características de cada tipo cultural.

Figura 4: Possíveis características de cada tipo de cultura



Fonte: Jackson e Philip (2005)

Com esse modelo, os autores apontam que a organização deve ter um *mix* de possíveis qualidades de três cosmologias chamadas de Hierarquia, Individualismo e Igualitário. A extensão de quanto cada orientação cultural é presente pode variar de uma organização para outra. A característica Hierarquia fornece competência interna, sincronia e valorização. Adler e Borys (1996) sugerem que a hierarquia forneça a direção necessária, reduzindo o estresse e auxiliando as pessoas a serem mais efetivas. A característica Igualitária pode fornecer um ambiente de alta confiança que reforça a ajuda mútua, normas do grupo e compartilhamento do conhecimento (ALDER e BORY, 1996). Já na característica Individual contribui para orientação através da criatividade e idéias inovativas. Os autores ainda apontam que tipos de cultura excessivamente fatalistas tornam impossibilitam gerenciar mudanças tecnológicas, quando circunstâncias extremas surgem; essa cultura é representada como “corrosiva”, demonstrando apatia e a falta de competência e entusiasmo em torno da gestão das mudanças tecnológicas.

O estudo da cultura muitas vezes é intensificado em função de mudanças ocorridas nas organizações. A utilização de TIC ainda é foco de estudos relativos a cultura por sua forte influência nas mudanças culturais.



### 2.5.2 Mudanças culturais

Diversos autores vêm pesquisando a Cultura Organizacional buscando somente compreendê-la. Guimarães (2004) cita que com a administração da cultura, a organização busca explorar a capacidade de adaptabilidade de seus membros, minimizando a reação humana à mudança, de forma a capacitar-se a adaptações em face de possíveis transformações em seu ambiente interno e externo. Essa visão é corroborada por Kotter e Heskett (1994). Através da Harvard Business School, os autores realizaram uma pesquisa com 202 empresas americanas de 22 setores industriais, buscando determinar se existe relação entre cultura corporativa e desempenho econômico. Através da análise dos resultados, concluíram que nas empresas que obtiveram melhor desempenho econômico, a cultura era (1) densa - compartilhada por todos na organização; e (2) adaptativa, ou flexível - capaz de absorver continuamente novos valores culturais. Essa conclusão é confirmada por Johann (2004), que propõe mecanismos para reavaliação da cultura corporativa. Robbins (2002) comenta que uma cultura organizacional forte acaba por oferecer aos funcionários uma compreensão clara da maneira como as coisas são feitas na empresa, oferecendo estabilidade à organização. Em contraposição a Johann, esse autor comenta que é extremamente difícil a modificação da cultura organizacional, salvo em situações de crises dramáticas, troca de liderança, organizações jovens e pequenas ou onde a cultura é fraca. Schein (2000) cita a implementação de mudanças culturais como um empreendimento maciço e que medir o sucesso de algo tão intangível pode ser uma árdua tarefa, porém, o autor diz que o que importa são os resultados do negócio.

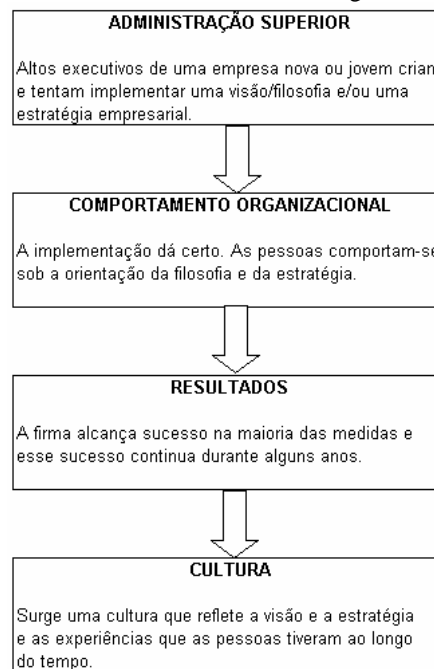
Ainda Schein (2000) comenta que não se pode iniciar uma mudança cultural sem uma razão para se fazê-lo<sup>5</sup>. O autor ratifica dizendo que a real mudança não começa a acontecer até que a organização esteja passando por uma real ameaça. Essa ameaça pode ser sentida na forma de cultura por reconhecer certos valores ou idéias que não estejam se encontrando. A meta pode ser uma modificação positiva, mas ainda baseada na tensa experiência entre o que é desejado e o que esta sendo percebido na presente realidade (SCHEIN, 2000).

---

<sup>5</sup> “We cannot start culture change without some reason for doing so (Schein, 2000, p. 36)”

Kotter e Heskett (1994) constataram que para a empresa manter-se competitiva e em crescimento, deve re-analisar freqüentemente seus fatores culturais, alterando perspectivas sempre que necessário. Através da pesquisa realizada pelos autores, as empresas que não fizeram essa reavaliação tornaram-se “obsoletas”. Os autores perceberam um padrão comum no surgimento de culturas corporativas, conforme Figura 5. Importante salientar que todas as empresas possuem cultura, algumas em grau mais denso do que outras, e por vezes mais flexíveis. Entretanto, a clara consciência da cultura da organização é fundamental para apoiar novas iniciativas e buscar a competitividade no mercado.

FIGURA 5 - Padrão comum no surgimento de culturas corporativas



Fonte: Kotter e Heskett, 1994.

A densidade da cultura é normalmente associada a um fundador ou líder (ou líderes) antigo. Essas pessoas têm grande influência na preservação da cultura da empresa, mesmo que não estejam mais presentes. O legado cultural deste mito pode vir a constituir um importante segmento formador da cultura corporativa, alinhado a força motriz da organização.

Segundo Volberda (1998, apud BORGES e GUIMARÃES, 2005), especialmente em ambientes considerados turbulentos e hiper competitivos, modelos organizacionais que apresentem maior flexibilidade de atuação podem permitir que a organização obtenha respostas

mais rápidas e adequadas a uma vasta gama de mudanças ambientais. Esse autor apresenta uma dualidade do conceito de flexibilidade, resultante da combinação entre a tarefa gerencial, que envolve as capacidades dinâmicas da administração: variedade e velocidade de soluções apresentadas em situações de turbulência não esperada; e a tarefa do *design* organizacional, que possibilitaria à organização reagir no tempo e na direção certa, além do gerenciamento das barreiras organizacionais, divididas em tecnológicas, estruturais e culturais, de forma a obter condições organizacionais adequadas ao ambiente em que a empresa opera.

Um dos fatores do *design* organizacional poder ser a força motriz da organização, classificada por Johann (2004) através do foco nos produtos oferecidos, nas necessidades do mercado, na produção/tecnologia, nos métodos de venda/distribuição/logística ou no crescimento/lucro.

Assim, conhecer a força motriz de uma empresa é conseguir entender seu processo de desenvolvimento, a origem de muitas de suas crenças e valores e, especialmente, poder ajudar profissionalmente a empresa para que a sua vocação natural se concretize plenamente. Conforme a classificação da força motriz há o predomínio de algumas variáveis no processo de tomada de decisão da empresa e, conseqüentemente, uma caracterização cultural específica (JOHANN, 2004, p. 39).

Este autor descreve as características da força motriz, demonstradas por Tregoe e Zimmermann (1988):

- a) Força motriz produtos oferecidos: a organização motivada pela oferta estará sempre buscando o aperfeiçoamento dos produtos, assim como a ampliação do mercado, entrega e assistência técnica;
- b) Força motriz necessidades do mercado: a organização tem foco no desenvolvimento de novos produtos/serviços, além do atendimento das necessidades dos clientes;
- c) Força motriz capacidade de produção/tecnologia: é motivada pelo domínio dos processos produtivos, sempre buscando inovações e adaptações tecnológicas;
- d) Força motriz método de vendas/distribuição/logística: a empresa foca as técnicas de vendas e os canais de distribuição;
- e) Força motriz crescimento/lucro: a organização é motivada pelo retorno financeiro de seus investimentos.

A identificação e divulgação da força motriz, aliadas aos ritos da empresa acabam por promover e disseminar a cultura da mesma. Ritos como o de passagem (cerimônias de jubileamento, aposentadoria, promoção, etc.), celebração (festas de final de ano, torneios interdepartamentais, *open days*, etc.) e purificação (reuniões de apresentação de resultados e metas, dia da qualidade, etc.) fortalecem a cultura, principalmente quando utilizados junto às histórias sobre os mitos e heróis da organização.

Entretanto, independente da densa cultura da empresa, percebe-se em muitas organizações, subculturas e muitas vezes também, contraculturas, o que pode influenciar na eficácia do CRM, tema do presente estudo. Subculturas referem-se aos fatores culturais de um departamento ou uma sede localizada fisicamente distante, agregando novos valores aos já assumidos pela organização como um todo. Ao contrário, as contraculturas rejeitam o que a organização representa ou o que ela tenta conseguir, em oposição aos valores e a estrutura dominante.

Somente a alta densidade da cultura não é suficiente para garantir o crescimento ou manutenção da posição junto ao mercado. A capacidade de mudança (ou adaptação) “requer que organização disponha de sensores apurados no seu macro ambiente, sinalizando as mudanças e identificando novos valores que devam ser trabalhados na cultura da empresa (JOHANN, 2004, p. 42)”. A densidade da cultura, ou seja, alto grau de valores compartilhado pelas pessoas, associada à capacidade de adaptação pode representar um diferencial competitivo para a organização. Nestes casos, a empresa como um todo trabalha na mesma direção e tem a agilidade para efetuar as mudanças necessárias. A adaptabilidade depende da absorção contínua de novos valores culturais que estejam em sintonia com a evolução do macro ambiente (JOHANN, 2004).

Diversos autores citados por Kotter e Heskett (1994) observaram que culturas não adaptáveis costumam ser burocráticas; as pessoas são reativas, avessas a riscos e não criativas; e a informação não flui rápida e facilmente na empresa. Em contrapartida, Kanter (1983) argumenta que uma cultura adaptativa valoriza e incentiva o espírito empreendedor, auxiliando a empresa a se adaptar em ambientes de mudança.

Na pesquisa realizada pela Harvard Business School, foi constatado que os instrumentos utilizados na empresa para proporcionar a adaptação da cultura eram, por vezes, a liderança em toda a hierarquia administrativa, ou a forte liderança no topo, assim como a aceitação de riscos ou o espírito empreendedor, além de inovação ou flexibilidade. Além disso, foi percebido na maioria

das empresas com satisfatório desempenho econômico, que os líderes conseguiram com que os gerentes buscassem, permanentemente, a satisfação das necessidades dos interessados (clientes, fornecedores, colaboradores) e da liderança.

Terra e Gordon (2002) mencionam que muito pouco se estuda sobre como mudar uma cultura corporativa de forma eficaz e pró ativa, apesar da grande importância da cultura no sucesso das empresas e nos projetos de gestão da informação. Estes autores comentam que a literatura acaba por mostrar somente a necessidade de mudança para uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Contudo, para uma eficaz alteração na cultura, sugerem (TERRA e GORDON, 2002, p. 66):

- a) Liderar com exemplos;
- b) Promover o compartilhamento de conhecimento como um valor da companhia;
- c) Dar incentivo para que os funcionários fomentem redes fora de suas próprias companhias;
- d) Criar posições dedicadas à gestão do conhecimento;
- e) Exigir e apoiar quando os funcionários relatarem as “lições aprendidas” depois de qualquer tarefa ou projeto importante;
- f) Definir políticas de RH de acordo com o objetivo de compartilhamento do conhecimento;
- g) Modificar os sistemas de recompensa para encorajar o compartilhamento do conhecimento;
- h) Mobilizar a dedicação à causa da mudança de comportamento para o compartilhamento do conhecimento.

Pettigrew (in FLEURY et al., 1996) concorda que a cultura organizacional seja gerenciável, contudo salienta a dificuldade em fazê-lo. O autor identificou sete fatores que tornam difícil a administração da cultura organizacional (PETTIGREW in FLEURY et al., 1996, pg 147):

- 1) o problema dos níveis – variedade de níveis hierárquicos na empresa;
- 2) o problema da infiltração – profundidade e extensão da cultura;
- 3) o problema do implícito – fatos implícitos aceitos na cultura organizacional;
- 4) o problema do impresso – raízes históricas profundas;

- 5) o problema do político – conexões entre a cultura e a distribuição de poder na empresa;
- 6) o problema da pluralidade – diferentes conjuntos de crenças e subculturas;
- 7) o problema da interdependência – a cultura está interconectada com a política da empresa, com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da mesma.

Já Schein (1999, p. 118) apresenta um “Modelo de Mudança Transformadora”, considerando os seguintes estágios:

Estágio 1 – Descongelar: criando a motivação para mudar:

- Desconfirmação;
- Criação da ansiedade pela sobrevivência ou da culpa;
- Criação de uma segurança psicológica que sobrepuje a ansiedade do aprendizado.

Estágio 2 – Aprendendo novos conceitos e novos significados para velhos conceitos:

- Imitação e identificação com modelos;
- Exploração para encontrar soluções e aprendizado com tentativas e erros.

Estágio 3 – Internalizando novos conceitos e significados:

- incorporação no autoconceito e na identidade;
- incorporação nos relacionamentos em evolução.

O mesmo autor sugere, ainda, o “ciclo adaptado” para resolução de problemas na organização, em consequência de atividades ou processos que se modificam em algum aspecto dos ambientes externo e interno, buscando o equilíbrio adaptado e dinâmico para enfrentar a modificação. Para análise desse ciclo, o autor relaciona cinco estágios “[...] conceitualmente separáveis, mas em realidade todos eles ocorrendo mais ou menos simultaneamente, pois a organização está em constante e dinâmica interação com seus números ambientes (SCHEIN, 1982, p. 180):

- 1) Perceber mudança em alguma parte do ambiente interno ou externo;
- 2) Importar a informação que diz respeito à mudança e levá-la para aquelas partes da organização que podem atuar sobre elas, e digerir as implicações dessa informação;
- 3) Modificar os processos de produção ou transformação dentro da organização de acordo com a informação obtida, ao mesmo tempo que, em sistemas correlatos, se reduzem ou se manejam os efeitos colaterais indesejados, e estabilizar a modificação;

- 4) Exportar novos produtos, serviços e outras produções que sejam mais adequados às modificações originalmente percebidas no ambiente;
- 5) Obter feedback a respeito do êxito da modificação, através da percepção adicional do estado do ambiente externo e do grau de integração do ambiente interno.

Mais recentemente, Neiva e Paz (2005) realizaram estudo buscando identificar as mudanças organizacionais ocorridas em determinada empresa. O estudo levou quatro anos e as entrevistas foram realizadas antes e após as mudanças. Um dos fatores identificados pelas autoras foi a necessidade da mudança cultural:

Mudança da cultura organizacional envolvendo o controle dos resultados; novos valores organizacionais na OP; os valores organizacionais seriam valorização da clientela – que é a própria sociedade brasileira –, justiça, comprometimento, iniciativa, criatividade, entusiasmo; necessidade de aprender com as próprias experiências e com as dos outros; maximização do aproveitamento das informações da organização; necessidade de desenvolver valores sociais em relação à organização, tais como credibilidade e transparência. (NEIVA e PAZ, 2005, p. 9)

Já Fleury (in FLEURY et al., 1996) acredita que para se desvendar a cultura da organização, deve-se abordar o histórico das organizações, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, a organização do processo de trabalho e as técnicas de investigação.

Portanto, o que se procura estabelecer neste estudo é quais fatores culturais relevantes devem ser adaptados para ampliar a fidelização dos clientes, utilizando sistema CRM, pois, segundo Johann (2004)

[...] enquanto a implantação física de determinada tecnologia é relativamente rápida, dobrar a resistência e a desconfiança das pessoas envolvidas torna-se muitíssimo demorado. E essa diferença de velocidade entre esses aspectos – materiais e comportamentais – gera o que se pode chamar de retardamento cultural (JOHANN, 2004, p. 10).

Leidner e Kayworth (2006) apresentam três valores (culturais) referentes a TI, quais sejam: os valores dos membros do grupo – o significado das crenças expostas do que é importante para o grupo em particular; os valores envolvidos em TI - valores que são esperados nos comportamentos do trabalho que a TI projetou permitir; e os valores de TI – refere-se aos valores que o grupo atribui em geral a TI. Os autores ainda apresentam três formas de conflito que emergem da interação desses três valores, em qualquer nível. O primeiro é o Conflito de Sistema, que descreve o conflito que emerge quando os valores implícitos em uma TI específica contradiz os valores dos membros do grupo para utilização, ou expectativa de uso, do sistema. O segundo é o Conflito de Contribuição, definido como uma contradição entre os valores dos membros do grupo e os valores de TI nos grupos envolvidos. O terceiro é o Conflito de Visão, que é a contradição entre os valores envolvidos em um sistema e os valores de TI no grupo. Os autores ainda propõem que no contexto de TI é igualmente importante ver além dos efeitos diretos da cultura em si e considerar os caminhos em quais os três conflitos de cultura influenciam e são influenciados pelo gerenciamento, desenvolvimento, adoção, uso e outros resultados de TI.

Com base na revisão da literatura, verifica-se que vários autores criaram diversos fatores para classificar Cultura. Contudo, alguns conceitos são similares ou contraditórios. Assim, o agrupamento dos principais fatores citadas facilita o entendimento e revisão do que foi apresentado.

### 2.5.3 Fatores Culturais

Com base nas classificações apresentadas, é possível elaborar um resumo dos principais fatores, conforme verificado na Tabela 3:

TABELA 3 - Principais Características e Valores Culturais  
(continua)

CARACTERÍSTICA	AUTOR	DESCRIÇÃO
Individualismo x Coletivismo	Hofstede (1983)	relação entre o indivíduo e sua relação com o individual do seu colega
Distância do Poder	Hofstede (1983)	a maneira na qual a sociedade lida com as desigualdades humanas



Tabela 3: Principais Características e Valores Culturais  
(continuação)

CARACTERÍSTICA	AUTOR	DESCRIÇÃO
Tendência para Incerteza	Hofstede (1983)	a maneira na qual a sociedade condiciona seus membros a lidar com a incerteza
Masculinidade x Feminilidade	Hofstede (1983)	divisão dos papéis tradicionais associados com a diferença dos sexos na sociedade
Orientação para o Longo Prazo	Hofstede (1983)	voltado para o futuro
Cultura de Clã	Cameron e Quinn (1983)	Típico de uma organização que se concentra em manutenção interna com flexibilidade, preocupação pelas pessoas, e sensibilidade para clientes
Cultura Hierárquica	Cameron e Quinn (1983)	focada em manutenção interna e esforço por estabilidade e controle através de colocação de tarefas claras e execução de regras rígidas
Cultura de Informalidade	Cameron e Quinn (1983)	a organização se concentra em posicionamento externo com um alto grau de flexibilidade e individualidade que são apoiadas por um sistema aberto que promove a vontade para agir
Cultura de Mercado	Cameron e Quinn (1983)	a organização trabalha com metas claras e racionais que são alcançadas por alta produtividade e operação econômica
Força Motriz	Tregoe e Zimmermann (1984)	foco nos produtos oferecidos, nas necessidades do mercado, na produção/tecnologia, nos métodos de venda/distribuição/logística ou no crescimento/lucro.
Cultura Paranóica	Kets De Vries (1986)	tema de persecutório (busca)
Cultura de Evasão	Kets De Vries (1986)	senso profundo de futilidade
Cultura Carismática	Kets De Vries (1986)	Tudo se revolve ao redor do líder
Cultura Burocrática	Kets De Vries (1986)	despersonalizada e rígida
Cultura Política	Kets De Vries (1986)	liderança responsável abdicada
Cultura Densa	Kotter e Heskett (1994)	compartilhada por todos na organização
Cultura Adaptativa	Kotter e Heskett (1994)	ou flexível, capaz de absorver continuamente novos valores culturais
Sociabilidade	Goffe e Jones (1996)	medida de relação amigável entre os membros da comunidade, que geralmente vem naturalmente – pessoas fazem coisas pelas outras por que elas querem, sem obrigações
Solidariedade	Goffe e Jones (1996)	Promove trabalho em equipe, criatividade, compartilhamento de informações e abertura para novas idéias
Artefatos invisíveis	Fleury (1996)	ambiente construído da organização, arquitetura, <i>layout</i> , a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos
Valores que governam o comportamento das pessoas	Fleury (1996)	expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações
Pressupostos inconscientes	Fleury (1996)	pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem
Cultura Funcional	Marchand (1997)	utiliza-se a informação como forma de influência sobre as outras pessoas – ligada a empresas onde existe forte hierarquia
Cultura de Partilha	Marchand (1997)	envolve confiança mútua entre os administradores e os empregados, visando melhoria contínua de processos

Tabela 3: Principais Características e Valores Culturais  
(continuação)

CARACTERÍSTICA	AUTOR	DESCRIÇÃO
Cultura Investigadora	Marchand (1997)	As empresas tendem a se antecipar aos acontecimentos
Cultura de Descoberta	Marchand (1997)	Exige uma equipe altamente capacitada para que a empresa esteja aberta para novas formas de pensamento sobre crises e mudanças
Flexibilidade	Volberda (1998)	Resultante da combinação entre a tarefa gerencial, que envolve as capacidades dinâmicas da administração: variedade e velocidade de soluções apresentadas em situações de turbulência não esperada
<i>design</i> organizacional	Volberda (1998)	possibilitaria à organização reagir no tempo e na direção certa, além do gerenciamento das barreiras organizacionais, divididas em tecnológicas, estruturais e culturais, de forma a obter condições organizacionais adequadas ao ambiente em que a empresa opera.
Artefatos	Schein (1999)	Tudo aquilo que se ouve, vê e sente
Valores Casados	Schein (1999)	composto pelas estratégias, objetivos e filosofias – justificativas adotadas.
Certezas Básicas	Schein (1999)	inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos
	Terra e Gordon (2002)	Liderar com exemplos
	Terra e Gordon (2002)	Promover o compartilhamento de conhecimento como um valor da companhia
	Terra e Gordon (2002)	Dar incentivo para que os funcionários fomentem redes fora de suas próprias companhias
	Terra e Gordon (2002)	Criar posições dedicadas à gestão do conhecimento
	Terra e Gordon (2002)	Exigir e apoiar quando os funcionários relatarem as “lições aprendidas” depois de qualquer tarefa ou projeto importante
	Terra e Gordon (2002)	Definir políticas de RH de acordo com o objetivo de compartilhamento do conhecimento
	Terra e Gordon (2002)	Modificar os sistemas de recompensa para encorajar o compartilhamento do conhecimento
	Terra e Gordon (2002)	Mobilizar a dedicação à causa da mudança de comportamento para o compartilhamento do conhecimento
Inovação e assunção de riscos	Robbins (2002)	o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos
Atenção aos detalhes	Robbins (2002)	o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes
Orientação para os resultados	Robbins (2002)	o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles
Orientação para as pessoas	Robbins (2002)	o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização
Orientação para a equipe	Robbins (2002)	O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos
Agressividade	Robbins (2002)	o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas
Estabilidade	Robbins (2002)	o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em contraste ao crescimento
Hierarquia	Jackson e Philip (2005)	competência interna, sincronia e valorização
Individualismo	Jackson e Philip (2005)	ambiente de alta confiança que reforça a ajuda mútua, normas do grupo e compartilhamento do conhecimento

Tabela 3: Principais Características e Valores Culturais  
(conclusão)

CARACTERÍSTICA	AUTOR	DESCRIÇÃO
Igualitário	Jackson e Philip (2005)	orientação através da criatividade e idéias inovativas
Atributos dominantes	Correa e Luce (2005)	Referem-se aqueles fatores que são preponderantes na cultura de uma empresa e guiam o comportamento das pessoas
Estilo de liderança dos gestores	Correa e Luce (2005)	refere-se ao estilo de liderança dos gestores responsáveis pelo processo de formulação-implementação de estratégias
Ênfase estratégica	Correa e Luce (2005)	orientação para o mercado como um aspecto referente à cultura da organização
Valores dos membros do Grupo	Leidner e Kayworth (2006)	significado das crenças expostas do que é importante para o grupo em particular
Valores envolvidos em TI	Leidner e Kayworth (2006)	valores que são esperados nos comportamentos do trabalho que a TI projetou permitir
Valores de TI	Leidner e Kayworth (2006)	refere-se aos valores que o grupo atribui em geral a TI

Fonte: elaborado pela autora

Apesar das diversas classificações criadas pelos autores, percebe-se que muitas delas possuem descrições muitas vezes semelhantes e por outras, contraditórias. Percebe-se, também, que algumas descrições são parecidas, porém os autores usaram denominações diferentes. Sendo assim, é possível fazer um reagrupamento desses fatores, através de suas descrições, buscando uma unificação. A autora propõe nomenclaturas para esse reagrupamento, algumas vezes utilizando os nomes designados pelos autores originais, outras criando novos.

Devido à sua relevância, os níveis de cultura propostos por Schein (1999) são inicialmente apontados. O primeiro nível, dos Artefatos, é aprofundado, considerando tudo aquilo que se vê, ouve e sente representado pelo ambiente construído da organização, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis e documentos públicos. O nível de Valores Casados é composto pelas estratégias, objetivos e filosofias da organização. Já o nível das Certezas Básicas, aquele que se refere aos fatores que são preponderantes na cultura da empresa e guiam o comportamento das pessoas, é apresentado através do inconsciente, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos pressupostos, além dos valores que são esperados nos comportamentos do trabalho que a TI projetou permitir.

As características e denominações apresentados por Kotter e Heskett (1994), quanto a Cultura Densa – compartilhada por todos na organização; e Adaptativa – ou flexível, capaz de

absorver continuamente novos valores culturais tem significado importante nesse estudo, uma vez que o mesmo busca identificar os fatores culturais adaptativos relevantes para a utilização do sistema CRM.

Com o agrupamento das classificações propostas por diversos autores, se estabelece os seguintes fatores:

TABELA 4 – Fatores Culturais Adaptativos  
(continua)

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Comportamento Individual	Demonstrado pela despersonalização e rigidez, também como pelo senso profundo de futilidade e como a divisão dos papéis tradicionais associados com a diferença dos sexos na sociedade. São visíveis também pelos pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, assim como a expressão do que os indivíduos reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações.
Importância do Conhecimento	Identificado pelo compartilhamento do conhecimento como um valor da organização, assim como a criação de posições dedicadas à gestão do conhecimento. Nesse fator também é solicitado aos funcionários o relato de “lições aprendidas” depois de tarefas ou projetos importantes. A definição de políticas de RH de acordo com o objetivo de compartilhamento do conhecimento, assim como a modificação dos sistemas de recompensa para encorajar o compartilhamento do conhecimento e a dedicação à causa da mudança de comportamento para o compartilhamento do conhecimento também são identificados.
Importância do Líder	Identificada através da utilização da informação como forma de influência sobre as outras pessoas, nos casos de empresas onde existe forte hierarquia, assim como o estilo de liderança dos gestores responsáveis pelo processo de formulação-implementação de estratégias, a liderança com exemplos e a resolução de todas as questões em torno do líder. Em contra partida, é citada a liderança responsável abdicada.
Orientação ao Detalhe	Demonstrada através do grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

TABELA 4 – Fatores Culturais Adaptativos  
(continuação)

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Orientação para a Adaptação	Verificada em organizações que se concentram em manutenção interna com flexibilidade, preocupação pelas pessoas, e sensibilidade para clientes. Nesses casos, a organização se concentra em posicionamento externo com um alto grau de flexibilidade e individualidade que são apoiadas por um sistema aberto que promove a vontade de agir.
Orientação para o Resultado	Identificada através de estratégias voltadas para o futuro e focadas em manutenção interna e esforço por estabilidade e controle através da colocação de tarefas claras e execução de regras rígidas. Também possibilita a organização reagir no tempo e na direção certa, além do gerenciamento das barreiras organizacionais, divididas em tecnológicas, estruturais e culturais, de forma a obter condições organizacionais adequadas ao ambiente em que a empresa opera. É a orientação através da criatividade e idéias inovativas, representado pelo grau em que os dirigentes focam o resultado mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles. Refere-se aos valores que o grupo atribui em geral a TI.
Relação com a Incerteza	Visível pela maneira na qual a sociedade condiciona seus membros a lidar com a incerteza e em empresas que tendem a se antecipar aos acontecimentos, exigindo uma equipe altamente capacitada para que a empresa esteja aberta para as novas formas de pensamento sobre crises e mudanças. É resultante da combinação entre a tarefa gerencial, que envolve as capacidades dinâmicas da administração: variedade e velocidade de soluções apresentadas em situações de turbulência não esperada, verificado através do grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos.
Relação com as Desigualdades	Refere-se a distância do poder, ou seja, a maneira na qual a sociedade lida com as diferenças humanas. Nesse fator a autora considera, também, a atenção dispensada pela empresa junto aqueles diferentes a ela.

TABELA 4 – Fatores Culturais Adaptativos  
(conclusão)

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Relação da Empresa com o Mercado	Verificada em organizações que trabalham com metas claras e racionais que são alcançadas por alta produtividade e operação econômica. A empresa é orientada ao mercado como um aspecto referente à cultura da organização. O foco é nos produtos oferecidos, nas necessidades do mercado, na produção/tecnologia, nos métodos de venda/distribuição/logística ou no crescimento/lucro. É percebida através do grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas e também pelo grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do <i>status quo</i> em contratos ao crescimento.
Relação entre os Membros do Grupo	O indivíduo e sua relação com o individual do seu colega. É o significado das crenças expostas do que é importante para o grupo em particular. É visível pela competência interna, sincronia e valorização, envolvendo a confiança mútua entre os administradores e os empregados, visando melhoria contínua de processos. Percebe-se um ambiente de alta confiança que reforça a ajuda mútua, normas do grupo e compartilhamento do conhecimento. É verificado através do grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipe do que de indivíduos, assim como pelo grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. Também é medida através da relação amigável entre os membros da comunidade, que geralmente vem naturalmente – pessoas fazem coisas pelas outras por que elas querem, sem obrigações, promovendo trabalho em equipe, criatividade, compartilhamento de informações e abertura para novas idéias. Constatado através do incentivo para que os funcionários fomentem redes fora de suas próprias companhias.

Fonte: elaborado pela autora

Com o agrupamento, se busca visualizar mais claramente quais os fatores possivelmente relevantes que devem ser adaptados culturalmente para a obtenção de sucesso na utilização de sistema CRM, quais sejam: *Comportamento Individual, Importância do Conhecimento, Importância do Líder, Orientação ao Detalhe, Orientação para a Adaptação, Orientação para o*

*Resultado, Relação com a Incerteza, Relação com as Desigualdades, Relação da Empresa com o Mercado e Relação entre os Membros do Grupo.* Essa adaptação cultura pode ser o diferencial estratégico necessário em empresas do varejo supermercadista para a fidelização de seus clientes.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método utilizado na pesquisa, já que a mesma busca identificar os fatores culturais relevantes, junto à organização, que influenciam a fidelização de clientes, utilizando sistema CRM. Assim, a utilização de técnica exploratória e qualitativa “privilegia a análise de microprocessos, através do estudo de ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise (MARTINS, 2004, p. 289)”.

Yin (2001), quando apresenta a forma da questão (como, por que, quem, quanto, onde, etc.) relaciona qual a melhor estratégia de pesquisa para cada questão. Para as do tipo “qual” (ou “quais”), o autor sugere a utilização de estratégias de levantamento de dados ou de análise de arquivos. Contudo, uma vez que esta pesquisa foca o estudo da Cultura Organizacional, a autora percebeu a necessidade de “ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências (YIN, 2001, p. 25)”. Essa definição, no entanto, refere-se a Estudo de Caso.

Assim, na presente pesquisa, o método utilizado de Estudo de Caso Único fornece o aprofundamento da realidade, pois, ainda conforme Yin “O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (YIN, 2001, p. 27). Stake corrobora quando diz “*El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad em circunstancias importantes* (STAKE, 1998, p. 11).”

Deste modo, busca-se construir uma proposição teórica sobre os fatores culturais relevantes que devem ser adaptados para ampliar a fidelização dos clientes. Com base na revisão bibliográfica realizada sobre Cultura Organizacional, foram analisadas as classificações descritas por diversos autores sobre fatores ou características culturais. A partir desse levantamento, a autora agrupou esses fatores, atendendo os critérios de similaridade e complementaridade.

Esse estudo foi realizado em empresa de comércio varejista do ramo supermercadista instalada no estado de São Paulo que possui sistema de CRM implantado há mais de doze meses. Além disso, por tratar-se de Estudo de Caso Único é necessário que a empresa já tenha enraizado os conceitos e processos na utilização do sistema para que a pesquisa não corra o risco de



deparar-se com problemas de implantação, o que não é o foco deste trabalho, além da possibilidade em aprofundar os efeitos dos fatores detectados.

Com base nos níveis de aprendizado da cultura organizacional propostos por Schein (1988), foram realizadas entrevistas em profundidade, análise de documentos e observações diretas. As entrevistas são consideradas por Yin “Uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso.” (YIN, 2001, p. 112). Esse autor comenta que é comum as entrevistas serem conduzidas de forma espontânea, pois “essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos” (YIN, 2001, p. 112). Portanto, as entrevistas foram não-estruturadas, pois foi elaborado instrumento somente para servir de roteiro. O principal fator para que nas entrevistas não fosse utilizado instrumento estruturado foi a dificuldade de abertura dos respondentes sobre aspectos culturais da empresa. Enquanto que alguns entrevistados responderam diretamente as questões envolvendo fatores culturais, outros se limitaram somente às questões técnicas. A autora necessitou aprofundar as questões técnicas buscando nas respostas algum indício dos fatores culturais.

Conforme estabelecido por Hoppen et. al. (1997) foram realizados pré-testes junto a juízes (reconhecidos peritos na área de conhecimento) para verificar a clareza e a compreensão dos termos utilizados e refinar o instrumento. Os pré-testes foram realizados e as sugestões serviram de referência parcial para a elaboração das questões de entrevista não-estruturadas.

O produto, ou resultado, das entrevistas não-estruturadas conduziu a autora a análise de conteúdo, definido por Bardin como “...conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1977, p. 38).

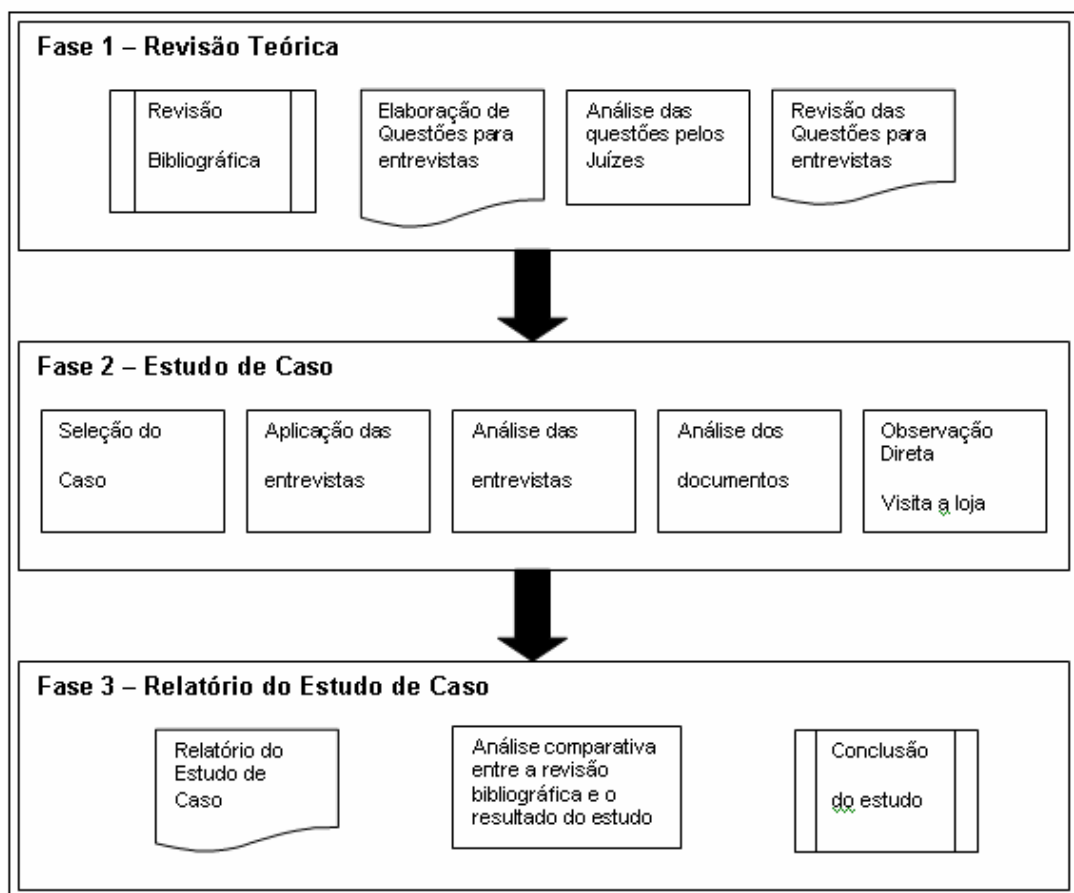
Já a análise de documentos é segundo Yin, “...o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (YIN, 2001, p. 109). Nesse estudo, a análise de documentos deu-se através das informações e dados publicados no *site* da empresa, assim como comerciais transmitidos em rede de televisão.

Buscando complementar as técnicas acima, realizou-se visita de campo, pois ainda segundo Yin “Assumindo-se que os fenômenos de interesse não sejam puramente de caráter histórico, encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Essas observações servem como outra fonte de evidências em um estudo

de caso.” (YIN, 2001, p. 115). Assim, foram visitadas lojas da empresa foco do estudo, na cidade de Curitiba/PR. Em uma das lojas a visita foi acompanhada pelo Gerente, que posteriormente foi entrevistado.

O plano da pesquisa visa estabelecer os passos metodológicos realizados na condução do estudo, a análise dos dados, procedimentos de coleta e a busca de evidências. A figura 6 demonstra esse plano.

FIGURA 6 - Plano da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 6 apresenta os passos na realização do estudo. Na Fase 1 foi realizada a Revisão Teórica, através da revisão bibliográfica, elaboração das questões para as entrevistas, análise e revisão das questões pelos Juízes e implementação do instrumento para as entrevistas.

Na Fase 2 foi desenvolvido o Estudo de Caso, através da seleção da empresa, assim como aplicação e análise das entrevistas. As entrevistas foram aplicadas junto aos principais executivos

das áreas de Operação, Tecnologia da Informação e Marketing. Foram entrevistadas pessoas chaves na utilização do sistema CRM junto à empresa foco do estudo: Sra. Luciana Almeida, Coordenadora de Marketing, encarregada do cartão de fidelidade Mais, Sr. Célio Teixeira Guedes, Analista de Sistemas Pleno, responsável pelos sistemas de marketing, Sr. Alexandre Luis de Lima, Gerente, encarregado do sistema *Delivery* e Sr. Guido Hofmann, Gerente da Loja Cristo Rei – Curitiba/PR. Também foi feita a análise dos documentos e observação direta, através de visita a lojas localizadas em Curitiba/PR. Uma das visitas foi realizada buscando analisar o nível dos Artefatos, proposto por Schein. Outra visita foi realizada buscando analisar o nível das Certezas Básicas, também proposto por Schein, uma vez que a mesma foi guiada pelo Gerente da loja, que posteriormente respondeu à entrevista.

A Fase 3 refere-se ao Relatório do Estudo de Caso, compreendida da elaboração do referido relatório, a comparação dos resultados obtidos através do estudo com o referencial bibliográfico, assim como das conclusões do estudo.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 O Varejo Supermercadista no Brasil**

O varejo supermercadista no Brasil é composto por diversas redes, desde multinacionais até pequenas redes locais. As fusões e aquisições que ocorreram na década de 1990 promoveram um movimento de concentração que “tem implicações nas políticas de competitividade, no financiamento do investimento, no estímulo à inovação tecnológica, na regulação da concorrência, entre outras (CHIESA, 2001, p. 106)”. Giambiagi e Moreira (2001) relacionam diversos motivos que orientam a decisão quando uma empresa avalia uma possível fusão. Entre esses motivos, destacam-se a (a) alteração no padrão tecnológico, proporcionando amplas escalas de produção e a redução de custos; e (b) a obtenção de sinergias de natureza tecnológica, financeira, mercadológica e organizacional. Após esse período de reorganização, o setor atualmente encontra-se mais estável, entretanto frequentemente são comentadas as possibilidades de novas fusões.

Em razão das fusões, e também pelo crescimento das redes nacionais, o setor de auto-serviço teve um faturamento de R\$ 106,4 bilhões em 2005, o que representou 5,5% do PIB brasileiro, conforme divulgado pela ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados (SUPERHIPER, Maio 2006, p. 27).

O setor é dividido em 03 níveis: lojas de conveniência, que representam 29% do total de estabelecimentos; supermercados (lojas de 306 a 3.000 m<sup>2</sup>), que representam 65% do total de estabelecimentos; e hipermercados (lojas de 3.000 a 9.000 m<sup>2</sup>), que representam 6% do total de estabelecimentos (SUPERHIPER, Maio 2006, p. 43)

Através do cálculo da Razão de Concentração com base no ranking Abras 2006, verifica-se que as 50 maiores redes representam 56,04% do total do setor, confirmando o alto grau de concentração. As 05 maiores empresas (Pão de Açúcar, Carrefour, Wal-Mart, Cia. Zaffari e G. Barbosa) representam 40,49% do total do setor.

TABELA 5 - Dados do setor supermercadista

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005 x 2004 variação %
Número de lojas (total auto-serviço/Censo ACNielsen)	51.502	53.313	61.259	69.396	68.907	71.372	71.951	72.884	1,3
Faturamento anual (em R\$ bilhões nominais)	56,8	61,5	69,2	74,2	81,7	89,3	98,7	106,4	7,8
Participação % do faturamento sobre o PIB	6,2	6,3	6,3	6,2	6,1	5,7	5,5	5,5	-0,2
Número de empregos diretos	666.752	670.086	701.622	710.743	718.631	739.846	788.268	800.922	1,6
Área de vendas (em m <sup>2</sup> milhões)	12,7	13,1	14,3	15,3	15,9	17,9	18,1	18,4	1,7
Número de check-outs	125.867	135.914	143.705	156.022	157.446	163.216	166.503	169.583	1,8

Fonte: Abras, 2006

Conforme Tabela 4, o setor supermercadista participou em 5,5% do PIB em 2005, faturando R\$ 106,4 bilhões. Entretanto, percebe-se um decréscimo na participação, tendo alcançado 6,3% em 1999 e 2000. Esse decréscimo pode ser atribuído pelo aumento dos índices de inflação entre 1994 e 2003, atingindo um índice acumulado de 219% neste período (fonte: ABRAS). Aliado a isso, a redução da Renda Média Real contribuiu para o acirramento da concorrência do setor.

Esse acirramento é demonstrado através da redução da rentabilidade do setor supermercadista. Em 2001, possuía um índice de 2,00% de lucro líquido médio (% sobre o faturamento), passando para 1,7% em 2002, 1,6% em 2003, 1,8% em 2004 e 1,7% em 2005 (fonte: ABRAS). Apesar de ter se mantido abaixo da média histórica de 2%, os investimentos realizados foram 85,1% acima do realizado em 2004. Importante salientar que esse crescimento se deu nos mais diversos tamanhos de empresas supermercadistas, auxiliando o setor a ser um dos menos concentrados em faturamento em nível Brasil, comparando-se com outros setores da economia.

A comercialização de produtos com marca própria foi outra alternativa encontrada pelas redes para manterem-se competitivas. Em 2003, os produtos de marca própria representaram 4,8% das vendas. Em 1999, este percentual era de 3%. Outras formas de comércio com o cliente também foram estabelecidas. Foram intensificadas as vendas através de *delivery* tradicional (entrega dos produtos em casa), de 1,1% sobre o faturamento em 2001 para 1,4% em 2004, porém, retornando ao percentual de 1,1% em 2005. Essa diminuição foi compensada pelas

vendas via internet, que apresentou 0,1% em 2004, passando para 0,2% em 2005 (fonte: ABRAS).

O processo de concentração e o acirramento da competição entre as redes foram causados, principalmente, pela aquisição de cadeias e investimentos em tecnologia, buscando melhorar o relacionamento das empresas com clientes e fornecedores.

Para Marques e Albertin (in MARQUES et al., 2004, p. 219),

[...] as empresas do setor de varejo, especificamente os supermercados, consideram que atualmente a integração eletrônica, seja ela intra-organizacional ou interorganizacional, é uma das maiores armas estratégicas a disposição das organizações.

Uma pesquisa junto aos executivos da área de negócios e TI em grandes empresas de varejo brasileiro foi realizada por Marques et al (2004), buscando identificar a visão desses executivos a partir da perspectiva da empresa nas quais atuam e seus mercados. Os executivos atribuíram notas de 1 a 5 para o propósito do uso da TI. A integração com o cliente, nos setor supermercadista apresentou média 3,75, enquanto que a média da contribuição da TI para melhorar o relacionamento com os clientes foi de 3,75. A análise das tecnologias mais utilizadas apontou os sistemas de CRM com média de 4,33.

Assim, tendo por base o Referencial Teórico já apresentado, pode-se, juntamente com a Metodologia de Pesquisa, buscar desenvolver estudo para identificar os fatores adaptativos relevantes à utilização de sistema CRM.

## **4.2 A Empresa**

A Companhia Brasileira de Distribuição é um dos grupos pioneiros do setor de varejo de alimentos no Brasil. Atuando há mais de cinquenta anos no mercado, foi o grande responsável pelo surgimento dos hipermercados e do primeiro supermercado virtual do país. O grupo foi fundado em 1948, pelo Sr. Valentim dos Santos Diniz. Atualmente é a maior empresa do varejo no país e atua sob três formatos: supermercados (divisões Pão de Açúcar, CompreBem Barateiro

e Sendas), hipermercados (Extra) e lojas de produtos eletrônicos/eletrodomésticos (Extra-Eletro). Tem suas ações listadas na Bovespa desde outubro de 1995 e na Bolsa de Nova York (ADR nível III) desde maio de 1997. Em 1999 associou-se ao Grupo Casino uma das maiores empresas de varejo da França, e em 2003, suas ações passaram a integrar o nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa.

#### **4.2.1 Histórico**

Da coragem e espírito empreendedor de um imigrante português, Valentim dos Santos Diniz, que chegou ao Brasil em 1929, nasceu o sonho de construir uma empresa sólida, que não só desempenhasse suas funções comerciais, mas também cumprisse uma função social. Em 1948 foi fundada a Doceira Pão de Açúcar, dando início a um dos maiores grupos empresariais brasileiros.

Com o desenvolvimento dos negócios da Doceira Pão de Açúcar, em 1952, já existiam duas filiais. Dessa data até os dias atuais a rede se expandiu. Num processo de resgate da eficiência perdida em seu rápido crescimento, a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) começou os anos 90 fazendo uma enorme reengenharia, norteadas pela concentração de seus negócios no varejo alimentício. Ao final deste processo, a Companhia passou a operar com 4 formatos de loja, cada uma delas com uma diferente forma de atuação no mercado: Pão de Açúcar, Extra, Superbox e Eletro.

Com o objetivo de obter fundos para financiar a expansão, foi organizada a oferta pública inicial, em outubro de 1995, na qual foram obtidos US\$ 112,1 milhões, sendo a primeira emissão de ações preferenciais de uma companhia varejista de alimentos na Bolsa de Valores de São Paulo - Bovespa. Na oferta de maio de 1997, foram captados US\$ 172,5 milhões (primeiras ADS listadas na Bolsa de Nova York por um varejista brasileiro).

Ainda em 1997, deu-se início a substituição do modelo de operação independente de lojas, por um sistema mais centralizado, com a responsabilidade pelas compras sendo transferida para a divisão comercial. A distribuição e outras funções administrativas também foram

centralizadas, visando obter economia de escala. Estas mudanças fortaleceram o poder de barganha frente aos fornecedores com relação a preço e prazos para pagamento.

Em 1998, com o objetivo de aumentar as vantagens competitivas no ambiente de crescimento econômico no Brasil, foi decidido ajustar o formato das lojas de acordo com as expectativas e necessidades de diferentes segmentos da população. Foi direcionado o formato do Pão de Açúcar para um público com maior poder aquisitivo, e utilizaram o formato Barateiro, adquirido em 1998, com alvo nas classes de renda mais baixa. A aquisição da rede Barateiro representou um passo decisivo na concretização do plano de segmentação do mercado, já que o esforço anterior em adaptar as lojas do Pão de Açúcar a um público de menor renda não teve uma boa aceitação. Este ganho em flexibilidade beneficiou o negócio ao permitir desenvolver as características especiais do Pão de Açúcar, a imagem de uma marca associada à alta qualidade de serviços e a produtos de qualidade.

Em agosto de 1999 a Companhia anunciou a admissão do Grupo Casino, uma grande rede francesa, com faturamento de US\$ 19,4 bilhões em 2001, como sócio e parceiro estratégico. A associação ocorreu através de uma emissão de debêntures conversíveis em ações preferenciais, seguida de uma subscrição privada de ações. Os principais investimentos da CBD em 2000 foram direcionados para aquisições, reformas, conversões e abertura de novas de lojas, o que fez o grupo superar as metas de crescimento estabelecidas para o ano. Foram abertas 16 novas lojas e adquiridas outras 64, resultando em um aumento de 23% na área de vendas que atingiu mais de 815 mil metros quadrados em Dezembro de 2000.

Através das aquisições, a CBD reforçou o posicionamento da bandeira Barateiro junto aos consumidores de baixo/médio poder aquisitivo e consolidou a bandeira Pão de Açúcar em praças onde já possuía forte presença. Além disso, a aquisição da Rede Parati permitiu à bandeira Pão de Açúcar ingressar no mercado de Curitiba, um dos mais importantes do País e com consumidores de elevado poder de compra e em sinergia com o posicionamento da bandeira.

Em 2000 a CBD também reforçou sua estrutura de distribuição e de tecnologia. Foram abertos três novos centros de distribuição no Estado de São Paulo, além de Depósitos Regionais em Brasília, Curitiba e Fortaleza, totalizando uma área de distribuição de cerca de 350.000 m<sup>2</sup> no final do ano. Em 2000, a CBD também investiu na construção de um novo Data Center, baseado integralmente na infra-estrutura EMC, líder mundial em sistemas de armazenamento de dados. Este processo resultou na conquista do grau máximo do Certificado EMC Proven, tornando a



CBD a primeira Companhia no mundo, em seu setor de atuação, a receber este certificado. Com este investimento, a Companhia encerrou 2000 com uma sólida infra-estrutura em tecnologia da informação, sustentada por uma capacidade de armazenamento de dados de 25 *terabytes*, com elevados níveis de eficiência, segurança e flexibilidade para o crescimento futuro.

Em 2004, foi celebrado um acordo de *joint venture* com o Banco Itaú Holding Financeira, ou Itaú Holding, para constituir uma nova instituição financeira denominada Financeira Itaú CBD S.A. Crédito, Financiamento e Investimento, ou Itaú CBD.

#### **4.2.2 Missão, Visão e Pilares**

No caminho das mudanças implementadas no modelo de Governança Corporativa que busca uma profissionalização intensa, melhor desempenho, eficiência, produtividade e lucratividade, a CBD definiu diretrizes que nortearão sua atuação nos próximos anos. Esse novo direcionamento está alinhado aos três pilares básicos da Companhia - nossa gente, domínio da tecnologia e sólida estrutura de capital - que sustentam sua razão de ser: o cliente.

##### **Missão**

“Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas.” A missão é traduzida pelas Unidades de Negócio de acordo com seu posicionamento, de maneira a colocar o cliente como o centro de todo o trabalho. O objetivo da Companhia é despertar o interesse do cliente e encantá-lo para que ele fique satisfeito e retorne sempre.

## Visão

“A CBD almeja ampliar a liderança no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil.” A Visão expressa os objetivos da CBD, que representa onde a empresa pretende chegar: ser a líder de vendas, com eficiência, produtividade e rentabilidade, e estar sempre à frente da concorrência, oferecendo produtos e serviços inovadores, com atenção aos projetos de responsabilidade social.

## Pilares

Os pilares da CBD são:

- 1) **Cliente: nossa razão de ser** – A CBD está voltada para os seus clientes, cuidando que todo contato que ele tiver com as suas marcas se traduza na melhor experiência e alimente uma longa relação de fidelidade;
- 2) **Nossa gente** – Pessoas tecnicamente melhores que o mercado, bem-preparadas e motivadas para assumir desafios, riscos e atitudes inovadoras. Pessoas que gostem de servir, que valorizem o respeito em suas relações internas com o cliente, fornecedores e parceiros, e que se posicionem com garra, independente das circunstâncias;
- 3) **Domínio da tecnologia** – Atenção a tudo o que acontece no mundo, avaliando sua utilidade e seu retorno para o nosso negócio, para extrair dessas tecnologias disponíveis o máximo de aproveitamento;
- 4) **Sólida estrutura de capital** – uma estrutura de capital que permita investimentos em nossa empresa, em nossa gente e em nosso País, operando com eficiência para proporcionar retorno aos acionistas e um crescimento sustentável em longo prazo.

FIGURA 7 - Pilares da CBD



Fonte: Grupo Pão de Açúcar, sem data.

### 4.2.3 O Grupo

A Companhia Brasileira de Distribuição - Grupo Pão de Açúcar é a maior empresa de varejo no Brasil, com faturamento bruto de R\$ 15,3 bilhões em 2004 e R\$ 11,6 bilhões nos nove primeiros meses de 2005. Em 30 de Setembro de 2005 a CBD operava 555 lojas em 13 estados no país, atuando sob três formatos: supermercados (divisões Pão de Açúcar, CompreBem e Sendas), hipermercados (Extra) e lojas de produtos eletrônicos/eletrodomésticos (Extra-Eletro).

#### Perfil

A rede Pão de Açúcar é considerada o “supermercado da vizinhança”, sendo bastante forte em serviços e com um alto padrão de modernidade. O Extra Hipermercados trabalha com grande variedade de produtos. O Compre Bem é um supermercado direcionado à mulher trabalhadora, que encontra a melhor feira e açougue do bairro, além de preço baixo, ofertas e

facilidades na hora de pagar, com um atendimento simpático e eficiente para que ela sintasse à vontade e tenha desejo de voltar. O Extra-eleto é uma rede de eletro-eletrônicos.

#### 4.2.4 Indicadores

TABELA 6 - Indicadores Financeiros – CBD

(em milhares de R\$)	2005 (9 meses)	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Vendas Brutas	11.598.884	15.297.446	12.788.363	11.154.079	9.532.606	9.051.765	6.943.176
Vendas Líquidas	9.640.410	12.565.017	10.806.339	9.454.669	8.054.853	7.629.965	5.803.209
Lucro Bruto	2.884.957	3.673.542	3.042.082	2.645.081	2.247.201	2.101.434	1.567.416
EBITDA	857.224	1.044.139	901.723	781.190	641.509	604.393	423.476
Lucro Líquido	192.192	369.830	225.545	245.122	250.733	332.252	62.032
Lucro Líquido / 1.000 ações	1,69	3,26	1,99	2,17	2,22	3,09	0,64
<b>% de Vendas Líquidas</b>							
Lucro bruto	29,9%	29,2%	28,2%	28,0%	27,9%	27,5%	27,0%
EBITDA	8,9%	8,3%	8,3%	8,3%	8,0%	7,9%	7,3%
Lucro líquido	2,1%	2,9%	2,1%	2,6%	3,1%	4,3%	1,1%
Total de ativos	10.485.737	10.442.878	8.939.904	9.187.690	7.281.139	6.691.053	5.154.220
Total do patrimônio líquido	4.243.192	5.758.240	3.768.422	3.592.040	3.403.890	2.962.603	2.315.436
Número de lojas	555	551	497	500	443	416	349
Número de funcionários	63.185	63.484	55.557	57.898	52.060	50.106	39.642
Área de vendas (m <sup>2</sup> )	1.178.669	1.144.749	982.701	979.723	866.280	815.291	663.237
Número de transações (milhões)	387	517	439	406	354	332	256

Fonte: Grupo Pão de Açúcar, sem data.

#### **4.2.5 Governança Corporativa**

A atuação da CBD é pautada por critérios de transparência, eficiência e segurança na divulgação de informações. Para fortalecer sua estratégia de crescimento, a Companhia investe no aprimoramento contínuo de suas práticas administrativas.

Em abril de 2003 tornou-se parte de um grupo de companhias listadas que participam do Índice de Ações de Governança Diferenciada, criado pela BOVESTA (Bolsa de Valores de São Paulo), que é um ponto de referência para as companhias que fazem parte do Programa Especial de Governança Corporativa, ou o Programa. Como parte do Programa, o grupo tem que atender a várias exigências, além das impostas pela lei brasileira. O Programa procura promover a governança corporativa através da redução das incertezas dos investidores e aumento da divulgação de informações. Durante os últimos anos, tem adotado princípios relacionados a divulgação, acionistas minoritários e disponibilidade de informações atualizadas, como parte das iniciativas de governança corporativa.

A CBD esta trabalhando para se adequar à Lei Sarbanes-Oxley (aprovada pelo Congresso dos Estados Unidos, em julho de 2002), que estabelece novos padrões de governança corporativa e penalidades para diretores executivos e empresas listadas nas bolsas de valores norte-americanas e sujeitas à regulação da Securities Exchange Commission (SEC).

Em 2004, a CBD deu continuidade ao processo de adequação à Lei Sarbanes-Oxley (SOX), aprovada pelo Congresso dos Estados Unidos em julho de 2002, e que entrará em vigor no Brasil a partir de 2006. A Companhia, que já atende a alguns requisitos da SOX – como a assinatura do CEO nas demonstrações financeiras – relançou, em 2004, uma versão ampliada e atualizada do Código de Ética, com ênfase no profissionalismo e na transparência. O material, amplamente divulgado entre todos os colaboradores, define não somente os princípios que devem orientar o trabalho e as relações na empresa, como também a conduta ética que cada profissional deve adotar para elevar a qualidade dos produtos e serviços da companhia.

A CBD mantém ainda um grupo de trabalho, constituído em 2003, que analisa os procedimentos e controles internos que possam trazer impacto aos resultados da Companhia. Formado por colaboradores-chave de diversas áreas, ele tem como foco a avaliação de situações de não-conformidade, que são tratadas com planos de ação específicos para melhorias nos

processos internos. Em 2004, foram analisadas as principais contas que compõem o balanço e envolvem as áreas de compras, logística, controle de estoque, tecnologia da informação e vendas. O trabalho, que está sendo conduzido em parceria com uma empresa de auditoria externa, envolveu a identificação dos riscos, fraquezas existentes em cada processo e a definição de ações corretivas, que vão contribuir para a melhoria dos controles internos.

#### **4.2.4 Código de Ética**

A Companhia orgulha-se de ter um forte e respeitável relacionamento com seus clientes. Considera que esse relacionamento é a chave de seu sucesso, então, busca assegurar permanentemente a qualidade de produtos e serviços – qualidade que se pauta pela responsabilidade na comercialização de mercadorias, oferecendo suporte para as práticas comerciais e obedecendo aos processos padronizados de recebimento, armazenagem, precificação, manipulação e exposição de mercadorias.

Assim, busca tratar todos os processos relativos aos clientes com a máxima atenção quanto:

- Ao tratamento e oferecimento de produtos e serviços com honestidade e respeito;
- Ao controle dos prazos de validade dos diferentes produtos;
- Ao correto registro dos preços e sua aferição no ponto de venda;
- À correta aferição das condições de comercialização, conforme políticas estabelecidas pelos departamentos responsáveis;
- Ao controle das condições de preservação, segurança e armazenamento dos diferentes produtos.

Todas as decisões da Companhia relativas ao relacionamento com os clientes são sempre tratadas com imparcialidade e livres de preconceito de qualquer natureza, obedecendo rigorosamente às leis e regulamentações estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor e às políticas do Grupo de Representação do Consumidor – Casa do Cliente.

A Companhia mantém restritas às pessoas envolvidas as informações recebidas de seus clientes, comprometendo-se a resguardar sua integridade física e moral quando de suas compras em suas lojas.

#### **4.2.5 Responsabilidade Social**

A Companhia Brasileira de Distribuição é reconhecida pelas ações de responsabilidade social. Segundo a Abras, a empresa investirá em 2006 R\$ 9 milhões no Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano, órgão da empresa responsável por projetos educacionais.

Além dessa iniciativa, o Grupo forma parceria com fornecedores como a Unilever em um projeto de reciclagem de embalagens. As próprias lojas são postos de coleta.

#### **4.2.6 A Rede Pão de Açúcar**

O presente estudo de caso foi focado na rede Pão de Açúcar, pois a mesma possui foco nos consumidores de perfil cosmopolita das classes A e B, primando pela variedade e qualidade em produtos e serviços personalizados. Em setembro/2005 possuía 185 lojas, com 245.591 m<sup>2</sup> de área de vendas, 2.108 check-outs e 14.752 funcionários.

Buscando fidelizar seus clientes, implementou o Cartão Mais, que foi o primeiro cartão de relacionamento do Brasil. Oferecem aos clientes vantagem como descontos especiais, ofertas exclusivas e promoções ao longo do ano. Através do Cartão Mais a rede busca poder conhecer melhor seus clientes, saber quais os produtos mais consumidos, podendo oferecer lojas personalizadas a eles.

### 4.3 A pesquisa

Diversos autores apontam (Beatsy, 2005; Goldenberg, 2005; Kale, 2004; Newell, 2003; Dyché, 2001; Franco, 2001) sobre a dificuldade na utilização eficaz dos sistemas CRM. Fazendo uma análise dos tópicos apontados, percebem-se alguns efeitos indesejáveis quanto da implantação e utilização do CRM:

- 1) Foco centrado no produto e não no cliente;
- 2) Resistência por parte dos usuários à ferramenta;
- 3) Despadronização dos dados;
- 4) Desconexão entre a estratégia e a ferramenta de CRM;
- 5) Difícil mensuração sobre o desempenho da ferramenta;
- 6) Não obtenção de sucesso na utilização de sistema CRM;
- 7) Duplicidade ou erro nos dados;
- 8) Não mensuração do Retorno sobre o Investimento (ROI) da utilização do sistema;
- 9) Não adaptação da cultura organizacional ao sistema;
- 10) Não adaptação das rotinas e processos ao sistema;
- 11) Manutenção de controles e sistemas paralelos;
- 12) Informações sobre os clientes não disponíveis no sistema;
- 13) Mau dimensionamento da capacidade dos equipamentos (*hardware*);
- 14) Falta de treinamento dos usuários;
- 15) Falta de acompanhamento da evolução da implantação.

Analisando os itens acima, verifica-se que poucos deles referem-se a aspectos técnicos ou práticos do sistema. A maior parte refere-se a fatores culturais.

#### 4.3.1 Questões para entrevista

Com base nos fatores identificados e no referencial bibliográfico, as principais questões estão contidas no Anexo I. A autora ratifica que foram utilizadas outras questões, fora do



contexto do estudo, com enfoque mais técnico, a fim de que o entrevistado se sentisse mais “confortável” para responder, já que houve restrições quanto às questões sobre cultura. Nesses casos, buscaram-se nessas respostas técnicas os argumentos para os fatores culturais.

Hoppen et. Al. (1997), sugere a realização de pré-testes junto a juízes (reconhecidos peritos na área de conhecimento) para verificar a clareza e a compreensão dos termos utilizados e refinar o instrumento. Tendo por base esse critério, foram escolhidos especialistas com reconhecida experiência em Tecnologia da Informação e Cultura Organizacional (Anexos II e III):

TABELA 7 – Perfil dos Juízes

Nome do Juiz Avaliador	Atividade que exerce	Formação	Tempo de experiência profissional
Sr. Evandro Moraes Maia	Diretor da Centro Marketing	PHD em Marketing	26 anos
Sr. Sílvio Luiz Johann	Professor universitário e consultor empresarial	Mestre em Administração (PPGA/UFRGS)	30 anos

Fonte: elaborado pela autora

Foi solicitada aos mesmos a análise do instrumento com base nos critérios de Clareza, Pertinência e Relevância Teórica (BALBINOTTI, 2003). O critério Clareza se refere à linguagem utilizada, enquanto que Pertinência se refere à avaliação do conceito. Por fim, a Relevância Teórica se refere ao grau de associação entre a questão e a teoria. Os critérios Clareza, Pertinência e Relevância Teórica foram elaborados pelo autor para aplicação em pesquisas de método quantitativo. Contudo, a autora considerou pertinente utilizar esses critérios para análise de instrumento qualitativo, uma vez que todos os critérios remetem a validação das questões por entendimento e relação entre a questão proposta e a teoria que serve de embasamento.

Após a anuência por parte dos juízes com relação às questões, as mesmas foram ajustadas seguindo suas recomendações e demais fatores considerados importantes pela autora e foram aplicadas junto aos entrevistados, no período de 15 de dezembro de 2005 a 29 de dezembro de 2005, sendo gravadas e posteriormente transcritas (Anexos V, VI, VII e VIII).

As questões elaboradas foram do tipo aberta e o questionário semi-estruturado, servindo como referência para a realização das entrevistas.

### 4.3.2 Análise das entrevistas

As questões para a entrevista foram elaboradas buscando atender aos objetivos específicos, quais sejam: analisar a cultura, a estratégia de fidelização e a utilização de sistema CRM da empresa. Tais objetivos remetem a identificar os fatores culturais relevantes que foram adaptados visando à completa implantação de sistema CRM. As questões foram aplicadas aos principais gerentes envolvidos com o *software* ou fidelização dos clientes. Assim, foram aplicadas junto aos principais executivos das áreas de Operação, Tecnologia da Informação e Marketing.

Foram entrevistas pessoas chaves na utilização do sistema CRM junto à empresa foco do estudo:

TABELA 8 – Perfil dos Entrevistados

ENTREVISTADO	CARGO	ÁREA
Sr. Alexandre Luis de Lima	Gerente	Sistema <i>Delivery</i>
Sr. Célio Teixeira Guedes	Analista de Sistemas Pleno	Sistemas de marketing
Sr. Guido Hofmann	Gerente	Loja Cristo Rei – Curitiba/PR
Sra. Luciana Almeida	Coordenadora de Marketing	Cartão de fidelidade “MAIS”

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.3.2.1 O que a empresa busca com a utilização do CRM

Identificou-se, através das entrevistas que a empresa tem uma ferramenta de CRM, chamada de Cartão MAIS e busca com a utilização do sistema CRM oferecer um melhor serviço ao cliente. Luciana Almeida, Alexandre Lima e Guido Hoffffman destacam o Cartão MAIS como a fonte dos dados e informações para o sistema CRM. Luciana Almeida diz:

Na verdade o CRM aqui tem vários canais...Em baixo tem o atendimento, tem o próprio atendimento a loja que é muito amplo. Onde eu trabalho, aqui especificamente, é numa parte desses canais que é efetivamente o cartão fidelidade...No cartão especificamente, a gente tem um sistema, no qual o cliente se cadastra. Ele adquire o próprio plástico e ao se identificar no ponto de venda que a gente chama de *check-out*, antes de passar as compras...a gente armazena toda essa informação no banco de dados de tudo que ele consome e utiliza como informação em diferentes formas desde a utilização de lojas até definição de mix de produto, definição de ofertas, *feed-back* pro cliente num produto que ele não encontrou, enfim, em algumas outras variáveis.

Alexandre Lima ratifica quando diz que:

Na verdade, em termos de programa de relacionamento, a empresa investiu há uns dois ou três anos atrás, acho que três, muito fortemente no cartão MAIS, que era para ter sido um cartão de relacionamento como a gente conhece nos melhores moldes, praticados no mercado.

A gerencia de loja também tem conhecimento do programa de fidelidade, pois Guido Hoffmann comenta:

Nós temos dois projetos fortes de fidelização. Um é o cartão MAIS: que toda compra que o cliente faz a gente monitora, os produtos que ele leva para casa e outro fator é o *feed-back* - um formulário que nós temos na frente do caixa. Este formulário a operadora, no término da compra pergunta para o cliente se ele encontrou tudo o que procurava e de posse desta informação nós vamos atrás. Eventualmente cadastramos o produto, ou mesmo percebendo a falta vamos comprar o quanto antes para atendê-lo. Este próprio sistema nos dá retorno via sistema, na próxima compra, quando ele passar o cartão dele (o cliente) no caixa já vai estar aparecendo o que aconteceu - o retorno - olha vai ser possível - estamos providenciando o produto.

Apesar da ferramenta, os entrevistados consideram ainda estarem subutilizando o sistema, conforme comentado por Luciana Almeida, que diz:

A gente usa esse banco de dados muito aquém do que ele poderia ainda. Estamos numa fase de reestruturação pra utilização desses dados, mas basicamente é pra prestar um serviço melhor pro próprio cliente... A gente diz aqui que é a gente tem uma Ferrari e usa como Fusca. Que na verdade o sonho da empresa era estar usando o CRM a tempo... Agora, está aquém porque efetivamente a gente tem uma série de possibilidades de clusterização, de sedimentação do próprio banco de dados de utilização, de ações de incremento de vendas, de encantamento de diferentes perfis, e hoje a gente não tem dados pra fazer isso[...]

Alexandre Lima concorda com a afirmação quando diz:

Na verdade, em termos de programa de relacionamento, a empresa investiu há uns dois ou três anos atrás, acho que três, muito fortemente no cartão Mais, que era para ter sido ... um cartão de relacionamento como a gente conhece nos melhores moldes, praticados no mercado. Mas o problema foi que a gente tentou fazer isso com um milhão e meio de pessoas e fica bastante difícil para você se relacionar individualmente com um milhão e meio de pessoas [...]

Analisando as respostas dos entrevistados, mesmo tratando-se de questão técnica sobre a estratégia e sistema CRM, denota-se alguns fatores culturais, quais sejam: a *Importância do Conhecimento*, pois a empresa utiliza experiências passadas para reformular novos projetos, assim como *Orientação para Adaptação*, demonstrado pela flexibilidade na reestruturação do programa. Também é percebida a *Relação com o Mercado*, demonstrando foco no cliente, quando da preocupação em prestar um melhor serviço a ele.

#### **4.3.2.2 O processo de implantação do sistema e o planejamento**

Na busca pelo melhor atendimento ao cliente, o grupo, em 1999 iniciou a implantação de sistema piloto de CRM, sendo que somente atingiu nível nacional em 2003.

É verificada a *Orientação para o Resultado*, pois a empresa não teve “pressa” na implantação do sistema, demonstrado pela elaboração de projeto para implantação e utilização.

### 4.3.2.3 A área da empresa que gerou a necessidade do sistema CRM

A necessidade de implantação do sistema não teve origem em um único departamento, pois, conforme Luciana Almeida:

[...]o programa foi desenvolvido pra atender as diferentes áreas. Desde o atendimento ao cliente, “a casa do cliente” que a gente chama, a própria frente de caixa até mesmo uma área que beneficiaria mais até do que uma outra categoria que é o gerente que administra as diferentes categorias de produtos que vão em lojas desde mix até preço.

Nesse item mais uma vez percebe-se a *Importância do Conhecimento*, exemplificado pelo compartilhamento do conhecimento.

### 4.3.2.4 A aprendizagem dos novos conceitos de CRM

Ainda segundo Luciana Almeida, a implantação do sistema se deu através de uma consultoria que elaborou o planejamento de negócio, porém o sistema foi desenvolvido internamente. Luciana Almeida ainda cita que “...Um desejo que já vinha de longa data e eles conseguiram implantar em 99. Teve como referência, acredito, outros tipos de programas que são utilizados fora do Brasil.”

Atualmente o sistema passa por uma atualização, ou seja, “...mudar basicamente...a plataforma tanto de arquitetura de hardware, quanto de software...”, segundo Célio Guedes. O entrevistado separa o sistema em duas plataformas, uma

[..] chamada operacional, e uma outra chamada analítica. Porque operacional: é a interação propriamente dita com o cliente quando ele vai em uma das nossas lojas e pede alguma informação, pede uma mudança de cadastro... Essa plataforma esta numa linguagem Asp – Internet, e vai passar para outra linguagem que é Java. Essa então talvez seja a grande mudança. Então as funcionalidades são praticamente as mesmas [...]

Quando da implantação da ferramenta, o treinamento dos usuários se deu através do uso de multiplicadores, pois, segundo Célio Guedes “...foi basicamente o processo de formar pessoas e elas se multiplicarem.”

Conforme relatado acima, denota-se duas características. Mais uma vez a *Importância do Conhecimento*, demonstrada através da utilização de multiplicadores para os treinamentos para utilização da ferramenta e a *Orientação para Adaptação*, pois buscam melhorias técnicas e farão a migração mesmo utilizando atualmente o sistema.

#### **4.3.2.5 Como se deram as mudanças para a utilização do sistema de CRM**

Houve algumas modificações na empresa quando do início do sistema CRM, pois, conforme Luciana Almeida,

Tinha um outro foco, foram feitas algumas pesquisas, mais de inteligência do consumidor. Na época tinha uma estrutura até bem maior do que tem hoje, então. Desde atendimento de loja, de marketing, houve uma mobilização bem grande. Na própria loja a gente tinha uma força de cadastramento, na verdade vincularam ao programa a aquisição de um brinde. Então tinha um posto com uma promotora em cada loja, um ponto específico do programa em cada loja. Então foi uma tarefa “bem parruda”, assim...que a gente chama. E ai depois, com o tempo, acabou não se sustentando e o programa acabou mudando um pouco de escopo. Mas foi mais ou menos assim [...]

Luciana Almeida ainda complementa que

[...] também teve uma utilização limitada tanto que quando o programa mudou de escopo isso se reduziu muito tanto que a gente vem trabalhando fortemente neste próximo ano pra ver se a gente consegue retomar porque o ideal seria que o programa tivesse no dia a dia de cada área e que todo mundo conseguisse utilizar essa inteligência. Mas é um trabalho muito cultural. É muito cultural - uma coisa que a gente tem na verdade de formiguinha. Hoje a gente consegue ter o comprometimento maior de algumas áreas outras menos até por prioridades (grifo da autora).

Com relação às mudanças para utilização do sistema CRM ficam evidentes duas características: *Orientação para Adaptação*, pois o programa foi criado de uma forma e precisa ser adaptado a atual realidade. Também deixa evidente, mais uma vez, a *Importância do Conhecimento*, pela consciência de que o sistema deve ser utilizado por várias áreas, não restrito somente a área de marketing.

#### **4.3.2.6 A reação por parte dos usuários na utilização da ferramenta**

Quando do início da utilização da ferramenta de CRM, a reação dos usuários foi positiva, conforme ratificado por Luciana Almeida:

[...] eles aceitaram bem o programa. Só que eles ficaram numa expectativa de um programa que acabou não atendendo ao longo do tempo.

Quanto à reação positiva inicialmente na utilização da ferramenta, verifica-se característica de *Orientação para o Resultado*. Os colaboradores sentiram-se frustrados pela promessa do tipo de programa que não se realizou ao longo do tempo.

#### **4.3.2.7 A divulgação do sistema de CRM para a empresa e o suporte da alta direção**

A divulgação do sistema foi feito em todos os níveis, com campanha de incentivo, campanhas em lojas, filme institucional, filme de RH. Foi considerada uma campanha bem forte por Luciana Almeida. Ela também argumenta que a ação foi suportada pela alta administração da empresa, estando envolvida no projeto a Sra. Ana Maria de Lourdes.

A divulgação do sistema evidencia características de *Importância do Líder*, pois foi referenciada a participação da diretora da empresa no projeto. Além disso, percebe-se *Orientação ao Detalhe*, pela forma como a empresa buscou fazer a divulgação.

#### **4.3.2.8 A adaptação das rotinas e processos ao sistema**

Ainda segundo Luciana Almeida, houve adaptação das rotinas e processos ao sistema, já que “...foi numa época onde houve uma reestruturação grande e havia uma equipe que foi contratada , uma equipe alocada pelo menos, uma equipe grande pra esse projeto.”

Reforça, aqui, mais uma vez, a *Orientação para Adaptação*, uma vez que pessoas foram deslocadas de suas funções para participar do projeto.

#### **4.3.2.9 A utilização de sistemas e controles paralelos ao sistema CRM**

Luciana Almeida comenta que não há controles paralelos ao sistema. Os demais entrevistados não comentaram a respeito.

A não utilização de sistemas paralelos confirma a característica de *Orientação ao Detalhe*, pois os colaboradores buscaram utilizar da melhor forma a ferramenta implantada.

#### **4.3.2.10 Níveis da organização que utilizam / alimentam o sistema de CRM**

O sistema CRM da empresa é utilizado por diversos departamentos, entre eles Inteligência de Mercado, responsável pela análise do banco de dados. A “Casa do Cliente”, ou atendimento – setor dentro da administração – também utiliza, além da Gestão de Categoria, responsável pelo *feed-back* junto ao cliente. Além disso, a frente de caixa também utiliza, porém sem o



conhecimento de que a ferramenta que está utilizando é CRM. Segundo Luciana Almeida, a frente de caixa não tem conhecimento de CRM pois

[...] a gente tem uma rotatividade muito alta nesse nível. É obvio que a informação a gente sempre passa, só que a gente não tem certeza de quanto ela é profunda nesse nível. Os líderes que são os chefes da frente de caixa posso te assegurar que tem, agora ao caixa propriamente dito, o quão profundo é aquilo.

Essa informação é ratificada por Guido Hoffmann quando pergunta “Podes abrir um pouco mais a discussão sobre o CRM?”. Após uma breve explanação sobre CRM, Guido complementa que “O Pão de Açúcar trabalha forte com o chão de loja. Tanto os líderes como os gerentes estão muito presentes na área de vendas. Venda olho a olho no cliente. Isto é essencial...”.

Nesse caso, percebem-se características do *Comportamento Individual*. Apesar do empenho da empresa, não foi possível reduzir a rotatividade nos níveis mais baixos da empresa. Isso se deve, muitas vezes, pelas características do próprio indivíduo, sua formação e cultura. Também é evidenciada a *Relação com o Mercado*, através da forma como atua junto ao cliente.

#### **4.3.2.11 O treinamento junto aos usuários**

Atualmente os treinamentos são freqüentes, pois conforme comentado por Guido Hoffmann, o treinamento se dá em “...todos os níveis. Faz dois meses que nós tivemos um treinamento pra operadora para reciclagem de atendimento.”. Esses treinamentos são realizados buscando melhoria no atendimento ao cliente e melhor utilização dos sistemas de frente de caixa, que, conforme Célio Guedes não é o mesmo sistema CRM, porém há integração entre esses sistemas.

Luciana Almeida comenta que

[...] o treinamento efetivamente da operacionalização do programa, do castramento, enfim, de entrega de brindes é muito simples. Acho que o que a gente tem aqui é muito simples. Quem utiliza muito a ferramenta como um instrumento de marketing somos nós que trabalhamos com marketing que é um outro sistema. E também não tem grandes segredos. Agora quem utiliza a relação pesada que é a parte do conhecimento do consumidor, aí já é um programa totalmente específico. Em termos de (sistema), não tem muito, uma interface muito amigável, entendeu, um treinamento por exemplo de loja, de umas duas horas é suficiente.

Ainda Luciana Almeida sobre o treinamento do sistema de “frente de caixa”:

[...] na verdade, ela utiliza mais provavelmente o treinamento que a gente dá...só atinge o que ela utiliza na loja. Então, a própria utilização do sistema faz com que eles passem um pro outro, entendeu , a informação. A utilização do sistema, porque é o sistema como ele é muito didático ele não passa pra uma outra tela sem que você resolva o anterior e assim por diante É, não há a necessidade da gente estar reciclando um cadastramento, um cliente. A não ser uma nova funcionalidade que a gente coloca , a gente chama todo mundo, divulga, uma ferramenta nova, um botão novo, entendeu. Mas o sistema específico , uma reciclagem periódica não tem necessidade.

O treinamento junto aos novos usuários evidencia a característica da *Importância do Conhecimento*, através dos treinamentos da empresa junto aos colaboradores, e do *Compartilhamento do Conhecimento* entre os próprios colaboradores. Percebe-se, também em função do compartilhamento do conhecimento, características da *Relação entre os Membros do Grupo*.

#### **4.3.2.12 O acompanhamento da evolução da implantação**

Com relação ao acompanhamento da evolução da implantação do sistema, nenhum dos entrevistados soube informar como foi feito.

#### 4.3.2.13 A opção pelo Comércio Eletrônico e a definição do modelo de negócio

A opção pelo Comércio Eletrônico se deu através da evolução de um serviço oferecido por telefone, há 10 anos. O início se deu em 1991/1992, conforme narrativa de Alexandre Lima:

Quando teve a crise da empresa ai em 91, 92, e na sua reformulação quando o Abilio assumiu sozinho e a familia trabalhava, tinha mais família trabalhando. A Ana Maria Diniz tinha um perfil muito inovador. E ela achava que esta questão de inovar e prestar um excelente serviço como foi feito nas lojas Pão de Açúcar, esse era o diferencial que poderia fazer muito bem para empresa. E ela acertou, a longo prazo, isso deu resultado. Então a motivação principal era..precisava, sei lá criar uma marca junto a cabeça do consumidor e conseguiu na época pelo menos né, durou muitos anos, não sei se ainda hoje, porque não tenho acompanhado, mas esse perfil de inovação, a bandeira Pão de Açúcar, as lojas Pão de Açúcar, tinha um caráter e ainda tem essa vontade de ser inovadora, de prestar um excelente serviço e ser inovadora, de gerar de fato comodidade e serviços aos clientes, isso veio, até onde eu sei da disposição da Ana Maria Diniz, que é filha do Abílio [Diniz] de promover isso, dentro da companhia. Na verdade então o que você tem hoje de *Delivery* é só consequência natural, utilizando a tecnologia para início. É só a evolução que hoje se chama *Delivery*, que a gente usa a internet, mas amanhã pode ser celular, pode ser nexpell, o que o mercado entender como novo e mais cômodo para ele. O que o mercado entender o Pão de Açúcar sempre vai estar lá. Um dos pilares da nossa empresa é a tecnologia. Uma das forças que a gente considera na companhia é a tecnologia, então a gente sempre vai ta lá, tentando fazer isso.

Alexandre Lima ainda comenta que

[...] esse serviço, quando nasceu, já nasceu com telefone e internet juntos... É verdade que a venda pela internet na época era muito pequena, mais, já, já, na verdade não era nem internet, era um sistema hídrico, vamos chamar assim, porque a pessoa recebia um CD, instalava um programa na sua casa. Depois ele pegava esse programa, quando ele abria para fazer a compra, ele disparava um atualizador, vamos chamar assim, que ia até a base de dados, atualizava a disponibilidade de produtos e preços e ai, ele, ele, saia da linha, não era mais on-line e fazia uma compra totalmente off-line e ao final da compra ele enviava esse arquivo para nós.

O *Delivery*, dentro do Grupo Pão de Açúcar, é, segundo Alexandre Lima,

[...] pensando que o *Delivery* é um produto da rede Pão de Açúcar, vamos dizer assim. É uma unidade de negócios. É um negócio, ele tem vida própria, tem gestão própria, tem resultado próprio. É um negócio, é entendido como se fosse uma outra rede, uma outra bandeira que a gente chama de vendas. Como tem que ser, senão fica subsidiado, começa dar prejuízo e ninguém vê ou começa dar lucro demais e todo mundo esconde.

Ainda Alexandre Lima refere-se ao antigo sistema como “A compra em si era até mais divertida do que é hoje. É verdade, porque, ah, quando eles fizeram esse programa, eles fizeram um supermercado virtual, então se passeava nesse supermercado com o carrinho, passava-se pelas gôndolas, essas coisas.”

Luciana Almeida fala que

A Amélia (*site* de comércio eletrônico) entrou no *boom* da internet naquele período com uma promessa de entregar tudo que uma dona de casa precisasse desde conteúdos até diferentes serviços incluindo supermercado. Isto também não sei como que foi operacionalizado, mas com o tempo foi desativada e hoje a gente tem só o que chama de *Delivery* que é o que entrega as compras de supermercado efetivamente para o cliente. É um serviço muito específico, tem um tipo de compra completamente diferente do que a gente tem loja física, ... mais diferente, uma particularidade diferente, uma força de compra diferente, é um mundo a parte que tem uma relação muito mais fiel com este cliente. O cliente que compra é o cliente que compra todo o mês.

Alexandre Lima cita que a compra média pelo *Delivery* é em média de 120 itens. Menciona que a primeira compra é uma compra “pesada”, pois o cliente tem que escolher os itens. Nas próximas compras ele somente marca novos itens “...ou vai tirar da lista porque ainda sobrou do mês passado, informou seu número do cartão, obrigado, prazer, no outro dia está na sua casa tudo embaladinho, bonitinho”.

No *Delivery* o cliente tem acesso a 10 mil itens, conforme Alexandre Lima, enquanto que na loja o cliente tem a disposição 15/25 mil itens. Essa diferença na quantidade de itens se dá por que “...ficaria enorme, quando você abrisse uma sessão para escolher leite, você iria ter 68 tipos

de leite para você comprar”. Assim, a oferta dos produtos junto ao *Delivery* se dá pela demanda. Ainda segundo Alexandre Lima

Todo o produto de lançamento que entra no mercado vai para o *site*. Baseado no seu histórico médio, se tira, ele não vende, não é para aquele mercado. Não é para aquele público, se acaba tirando. E tem muito produto também, vamos chamar assim, de segunda e terceira linha, que esse público ali também não compra, esse público que ta ali só compra marca. Então grande parte dos itens são dispensáveis também, pela qualidade. Pela exigência do cliente.

Os dados do *Delivery* são utilizados somente pela própria Unidade de Negócio. Alexandre Lima ratifica quando diz que os dados são “...para o setor. Não terceirizo, não vendo, eu não empresto, não deixo ninguém usar”. O marketing do *Delivery* “...é específico. É um departamento específico. Quem faz marketing para o *Delivery*, faz só para o *Delivery*.”.

Na utilização do comércio eletrônico, várias características são evidenciadas. A primeira delas é a *Importância do Líder*. Mais uma vez a figura da diretora serve como referência para o que a empresa tem hoje. Também a *Orientação para o Resultado*, pois a empresa sempre busca inovar no atendimento ao cliente, buscando atendê-lo da melhor forma. A *Relação com a Incerteza* é apontada quando comentado sobre a crise enfrentada pela empresa. Verifica-se também a *Relação com o Mercado*, também pela inovação no método de venda. O *Comportamento Individual* também é percebido pela não disponibilização dos dados de marketing do *Delivery*. Aqui se pode perceber, por outro lado, uma contracultura da característica de *Importância do Conhecimento* – o não compartilhamento do conhecimento.

#### **4.3.2.14 A utilização do Comércio Eletrônico e a fidelização de clientes**

As informações do banco de dados não são utilizadas para o relacionamento com o cliente. Alexandre Lima revela que

[...] vou fazer uma promoção qualquer com um fornecedor que ta interessado em promover o produto dele na internet, no nosso canal. Como os dados estão lá eu utilizo como consulta, o que eu não tenho é um modelo padrão de estudo e estatística para me utilizar disso com mais frequência. Então eu utilizo os dados que ta lá, mas é só quando tem a demanda, isso é, eu sou reativo, vamos chamar assim. Não utilizamos de maneira pró - ativa que é vamos ter programa aqui para estudar, para fazer, como eu posso vender melhor alguma coisa para um cliente. Como eu atendo melhor a necessidade desse cliente. Isso a gente não faz. Agora, todos os outros dados eles são aproveitados de maneira interna, para dimensionar o tamanho do estoque, dimensionar o tamanho de frota, dimensionar tudo. Os dados estão lá. Internamente lógico que a gente usa.

Percebe-se, quanto a busca pela fidelização dos clientes através do comércio eletrônico o fator *Importância do Conhecimento*. Neste caso, porém, percebe-se a necessidade de mudança, para utilização e compartilhamento das informações.

#### **4.3.2.15 Foco da empresa centrado no cliente**

Através das entrevistas, se evidencia que o foco da empresa é o cliente, pois, conforme Guido Hoffmann, “O Pão de Açúcar trabalha forte com o chão de loja. Tanto os líderes como os gerentes são muito presentes na área de vendas. Venda olho a olho no cliente. Isto é essencial...questão de treinamento e o trabalho que é feito com o cliente é muito interessante.”

As características de *Relação com o Mercado e Orientação para o Resultado* são evidentes. O foco no cliente é bastante trabalhado e divulgado internamente.

#### **4.3.2.16 A diferenciação dos clientes**

Com relação à diferenciação de clientes, a empresa somente obtém informações dos consumidores cadastrados junto ao cartão fidelidade MAIS ou os consumidores que efetuam compras através do *Delivery* (venda via Internet). Segundo Alexandre Lima

[...] a empresa pretende investir, mais, de novo no cartão MAIS, mas começando com um número mais reduzido e dando atenção ao topo da pirâmide, que é o cliente com quem de fato você quer manter um relacionamento. Porque numa escala de clientes existem os clientes que vão ser, que são os seus fãs, vamos chamar assim.

Alexandre Lima define o cliente fã como aquele que

[...] tem um gasto alto na sua loja, ele compra toda a mercadoria na sua loja, então ele não compra só oportunidades ou promoção de produtos, ele faz todo o abastecimento em termos de alimentos, falando de Pão de Açúcar, na sua loja. E ele ainda gosta muito do seu serviço e do preço que ele paga. Esse é um “cara” fã. Então na verdade, a empresa entendeu que a gente precisa primeiro aprender a se relacionar com esse fã. E que ele reconheça que “eu o reconheço”. Que ele identifique isso que nós o reconhecemos de alguma maneira.

Já no *Delivery*, Alexandre Lima comenta não haver uma diferenciação dos clientes:

É, não há um relacionamento, existem todos os dados, as compras são todas armazenadas, então nós sabemos de fato se você um dia foi nossa cliente, você tá lá, marcado o que você comprou, qual é o seu ticket médio, que tipo de produto você compra, frequência de compra, tá tudo lá, mas nós não utilizamos isso numa maneira de se relacionar, mesmo porque pretendemos utilizarmos junto com o cartão MAIS, porque não há porque desenvolver um programa de d representa a marca Pão de Açúcar... não existe essa política de relacionamento, existe a política de bom serviço, mas que não de relacionamento no Pão de Açúcar *Delivery*...e a gente pretende juntar as duas coisas. Porque não há porque fazer um paralelo.

Contudo, a empresa tem claro o tipo de cliente que realiza suas compras através do *Delivery*. Alexandre Lima comenta que o estudo de comportamento é terceirizado, mas que 80% das vendas à pessoa física são feitos por mulheres, de classe social A B, com renda mensal superior a R\$ 8.000,00, com formação superior ou pós-graduação. Alexandre Lima define esse público como “altamente qualificado”.

Foi identificado também pela empresa que o cliente que faz as compras pelo *Delivery* continua indo à loja, conforme Alexandre Lima: “...Ele continua indo a loja? Ele continua,

porque faz a compra de prazer dele, ainda na loja. Que é comprar o queijo especial, o vinho especial, essa compra prazerosa ele continua fazendo na loja.”

A diferenciação dos clientes relaciona-se com a característica da *Relação com o Mercado*. Nesse caso bem desenvolvida pelas lojas, porém ainda podendo ser mais trabalhada no *Delivery*.

#### 4.3.2.17 A fidelização dos clientes

Com relação a fidelização dos clientes, Luciana Almeida comenta que

Medir a fidelidade é uma coisa bem complicada. É manter um relacionamento. Não mede nem na sua casa, com a sua família, é uma relação estritamente comercial. O que acontece a gente tenta fazer com que o racional seja mais emocional do que racional. Então o que a gente tenta, eu acho que a marca Pão de Açúcar faz muito bem é envolver o cliente em diferentes pontos de contato, em diferentes momentos do ano, da vida, enfim, através de campanhas, do atendimento, do cuidado dos produtos da qualidade, do serviço que é prestado na loja. Então, esta relação que a própria marca institucional trabalha muito qualidade de vida, incentivo ao esporte muito grande, sempre esta envolvida em causas sociais muito bacanas, tá trazendo algumas novidades na medida do possível pro cliente, traz muita informação, mantém uma loja muito agradável, um mix de produtos que ele dificilmente encontra em outros supermercados. É um conjunto de ações que faz com que o cliente vá no Pão de Açúcar, não no (concorrente 1), no (concorrente 2). Vou onde eu me sinto bem e também tem um programa de fidelidade, tem a loja do lado do clube, tem um posto de reciclagem entendeu, tudo isto na verdade é que mantém com o cliente um relacionamento com ele de mais longo prazo e é como todo relacionamento, no momento em que você perde a confiança desse cliente, seja porque aumentou abusivamente o preço e ele percebeu que o preço não tava bom, ou outros motivos como produto estragado que não foi trocado, isto nunca acontece no Pão de Açúcar por exemplo. Achou um produto estragado, na hora é trocado nem que mande em casa o produto. Então este tipo de atitude é que acaba fidelizando o cliente. Acho que o atendimento ao cliente quando ele tem algum problema ou tem alguma dúvida, são todas estas pontas que no final amarram o relacionamento. Mas nunca fidelizam.

Já Alexandre Lima informa que o índice de fidelidade do *Delivery* varia entre 94,5% e 95% mensais.



A fidelização de clientes também se refere à característica de *Relação com o Mercado*, pela forma e para quem que presta o serviço. Aqui também se percebe a *Orientação ao Detalhe*, pois a fidelização do cliente exige conhecimento das preferências dele.

#### **4.3.2.18 A posição da empresa: inovativa e assumidora de riscos**

Com relação à posição da empresa quanto a ser considerada inovativa / assumidora de riscos ou mais conservadora, Luciana Almeida considera

Ah, super inovador. O grupo tem áreas aqui, a gente fez um investimento muito grande...com produtos diferentes, completamente diferentes do mercado. Sempre tem alguma inovação no depósito, abastecimento, no próprio marketing, atendimento as lojas, inclusive até demais em alguns casos. Mas eu acho bem inovadora.

Guido Hoffmann concorda, quando comenta dois exemplos ocorridos em Curitiba. O primeiro deles refere-se a montagem de um *sushi-bar* em duas lojas, o que acaba atraindo mais o consumidor nos finais de tarde. Foi uma sugestão da loja que foi acatada pelo Grupo. Outro exemplo foi "...na Globo matéria sobre o Pão de Açúcar, saiu uma inovação da loja Champagná que é a prancha de frutas secas...Parece que levaram a idéia até pra fora do País, e é uma idéia de um operador do grupo".

Já Alexandre Lima preferiu não comentar.

Minha opinião não é relevante, você tem que olhar de verdade os fatos, acompanhar os fatos e fazer o seu próprio entendimento. Porque daqui de dentro é igual eu perguntar para você perguntar para um jogador do Internacional sobre o que ele acha que o time. É difícil. Porque quem tá dentro é uma coisa, o mercado como enxerga é outra coisa.

Contudo, quando comenta sobre o *Delivery*, ele diz "Uma das forças que a gente considera na companhia é a tecnologia, então a gente sempre vai lá, tentando fazer isso."

A evidente característica inovadora, tanto da empresa quanto de seus funcionários, representa a *Relação entre os Membros do Grupo*, pois a empresa incentiva a criatividade e inovação em seus colaboradores. Também se relaciona os fatores de *Orientação para o Resultado*, já que o incentivo a inovação busca desenvolver a empresa como um todo e também *Orientação para Adaptação*. Tanto a empresa como os colaboradores tornam-se mais ágeis em situações de crise quando já exercitam características criativas e inovativas em situações normais.

#### **4.3.2.19 O efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da empresa quando da tomada de decisões**

Com relação ao efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da empresa quando da tomada de decisões, nenhum dos entrevistados soube informar.

#### **4.3.2.20 Incentivo aos colaboradores pelo trabalho em grupo**

Com relação ao incentivo de trabalho em grupo ou individuais, Luciana Almeida diz

Sempre em grupo. No varejo a gente trabalha sempre em grupo porque são muitas áreas correlacionadas. A gente nunca consegue colocar uma coisa em prática sem envolver pelo menos umas cinco pessoas, no mínimo. Porque cada área tem uma perninha e tudo aqui acontece na loja. Não adianta nada você planejar um power-point maravilhoso passar pela diretoria e a frente do caixa não comprar a sua idéia. Então aqui é sempre imprescindível o trabalho de equipe. É multiárea.

Guido Hoffman ratifica quando diz que “É mesclado. Trabalham bastante no estilo participativo. A diretoria trabalha de uma forma, mas na loja é bem mesclado.”

Alexandre Lima, quando perguntado sobre a forma de trabalho comentou

Eu não posso responder essas coisas, eu não posso falar em nome do grupo. Eu não posso, mesmo eu achando que você está fazendo um trabalho para escola, qualquer coisa que não seja pública, mas é, eu não posso dizer. Eu não posso dizer, eu não tenho autoridade para falar isso, eu não posso falar em nome do grupo. Posso falar só em nome do *Delivery*. Nem da bandeira do Pão eu posso falar. Eu não tenho essa autorização. E mesmo porque como eu te falei na CBD de verdade são várias empresas...Então o que eu falar para você não é verdade, porque o Extra tem um comportamento, pois o público alvo dele é outro, Compre Bem é outro e o Pão de Açúcar é outro e o da internet é outro. Então assim nada que eu te falar serve para as quatro. Ah é verdade que se tem uma política de preço agressivo? Não é verdade para os quatro, é verdade para um e não para outros. Então para falar em termos de CBD fica muito difícil a análise de qualquer coisa que você me perguntar, porque cada bandeira trabalha com um público específico, numa estrutura específica, buscando atender o seu mercado. E normalmente não bate muito, porque o Pão de Açúcar escolheu trabalhar com um nicho de mercado mais classe AB, o Extra tenta vender a todo mundo, porque é um hiper, o Compre Bem já é um supermercado mais popular, então fica difícil qualquer coisa que eu lhe dissesse, sirva para o grupo CBD.

O trabalho em grupo é evidente fator da *Relação entre os Membros do Grupo*. Nesse caso há o incentivo da própria empresa nessa forma de trabalho, desenvolvendo a solidariedade entre os colaboradores.

#### **4.3.2.21 Espírito empreendedor dos colaboradores**

Quando perguntado sobre característica empreendedora dos funcionários, Guido Hoffman citou dois exemplos de idéias de funcionários que foram implementadas pela empresa. A primeira delas foi a abertura de um *sushi-bar* em duas lojas de Curitiba. Com essa idéia, aumentou a circulação de clientes, principalmente no final da tarde. Quando questionado sobre o retorno financeiro dessa iniciativa, Guido disse que não “sente” muito retorno financeiro, mas “sente” a fidelidade.

Outra idéia surgida dentro de uma das lojas foi a montagem de uma bandeja de frutas secas (damascos, castanhas, etc). Essa idéia foi divulgada para as demais lojas da rede que também irão implementar. Além disso, em reportagem de 08 de dezembro de 2005 em jornal de rede de TV local, foi comentada a possibilidade da idéia ser utilizada em outros países.

Mais uma vez a *Orientação ao Resultado* é evidenciada. A empresa incentiva a criatividade e o espírito empreendedor de seus colaboradores, fazendo com que os próprios colaboradores desenvolvam o diferencial na prestação do serviço.

#### **4.3.2.22 O alinhamento da Missão, Estratégias e Objetivos com a utilização de sistema CRM**

Com relação ao alinhamento da missão, estratégias e objetivos da empresa com a utilização de sistema CRM, Luciana Almeida comentou

Eu acho que na verdade, o CRM vai se ajustar com a missão e os objetivos da empresa. Na verdade todos estes objetivos iniciais foi tudo redesenhado e revisto no ano passado, no início do ano passado e a partir de então traçaram umas diretrizes estratégicas. O planejamento estratégico direcionou cada item a sua linha estratégica.... um pouquinho de uma parte dele no programa de fidelidade ta totalmente alinhado pra isso.

Guido Hoffman respondeu

A missão é vender produtos de qualidade, mantendo enraizado na comunidade.

Alexandre Lima conhece os pilares quando diz

Um dos pilares da nossa empresa é a tecnologia.

O conhecimento, por parte dos colaboradores, da missão, visão, objetivos e princípios da empresa reflete o nível dos Valores Casados. Percebe-se, aqui, o enraizamento junto aos colaboradores, desses valores.

#### 4.3.2.23 O próximo passo com relação ao sistema de CRM

Encerrando a entrevista foi perguntado aos entrevistados sobre qual o próximo passo com relação ao sistema de CRM. Célio Guedes comentou sobre as alterações na estrutura de software e hardware:

Na verdade é assim, o que nós vamos mudar basicamente é a plataforma tanto de arquitetura de hardware, quanto de software, mas em termos de funcionalidade, ela, digamos que tem as mesmas funcionalidades.

A plataforma analítica vai migrar para Tiffany, “...que é um gerenciador de campanha...que analisar o comportamento de compras dos clientes, produzir campanhas para ele em função desse comportamento de compras.”, ainda segundo Célio Guedes.

Luciana Almeida ratifica quando diz que

Agora, a gente passou por um período meio de reestruturação do programa que deu uma esfriada nesse, nesse programa. Então agora a gente ta retomando isso.

Analisando as respostas sobre o futuro do sistema de CRM junto a empresa, verifica-se o fator de *Orientação ao Resultado*, trabalhando no foco já estabelecido.

Como já mencionado, outras questões de nível mais técnico foram levantadas junto aos entrevistados, buscando, assim, reflexos da cultura em suas respostas, já que os mesmos preferiram não responder essas questões.

### 4.3.3 Análise de Dados

A análise dos dados foi feita através dos dados disponíveis no *site* da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), controladora do Grupo Pão de Açúcar – <http://www.cbd-ri.com.br>, do *site* do Grupo Pão de Açúcar – <http://www.grupopaodeacucar.com.br> e do *site* da Rede Pão de Açúcar – <http://paodeacucar.com.br>.

No *site* da CBD (Figura 8) encontram-se a maioria das informações institucionais, como a história, missão, pilares, perfil das redes e das lojas, principais indicadores financeiros, relatórios de vendas, desempenho de vendas, mercado de ações, balanço social, governança corporativa e informações aos acionistas. Nessa página também são divulgadas informações como o Relatório Anual On-Line 2006, além do relatório de vendas do mês, resultado do último trimestre e notícias do Grupo. São informadas também as redes que compõe a CBD (Pão de Açúcar, Extra, etc). No Relatório Anual são informados os recentes prêmios auferidos pelo Grupo.

FIGURA 8 - Site do Grupo CBD



Fonte: < [www.cbd-ri.com.br](http://www.cbd-ri.com.br) > Acesso em 18 de junho de 2006.

No *site* do Grupo Pão de Açúcar (Figura 9) as informações são mais voltadas para os clientes, fornecedores e funcionários. São divulgadas informações para fornecedores e futuros fornecedores, como código de ética, manual do fornecedor, informações sobre pagamentos aos fornecedores, além de acesso ao PD@NET (extranet). Há também links para leilão eletrônico, programa de parceria para exportação de produtos e programa de valorização do produto nacional.

São também informadas ações de responsabilidade do Grupo Pão de Açúcar, como meio ambiente, esporte, cultura, social, consumo consciente e pacto global. As informações referentes ao “nossa gente” direciona para envio de currículos, além de informações sobre os programas de trainee, menor aprendiz, terceira idade, estágio, CBD para todos (para pessoas portadoras de necessidades especiais). Também é novamente divulgado o código de ética. Há também link para o Prêmio Exame 2004 – As 150 melhores empresas para se trabalhar.

Na página também há *links* para a “Casa do Cliente”, local específico para sugestões e reclamações dos clientes. Também há link para o Instituto Pão de Açúcar de Desenvolvimento Humano, além de outros links de promoções.

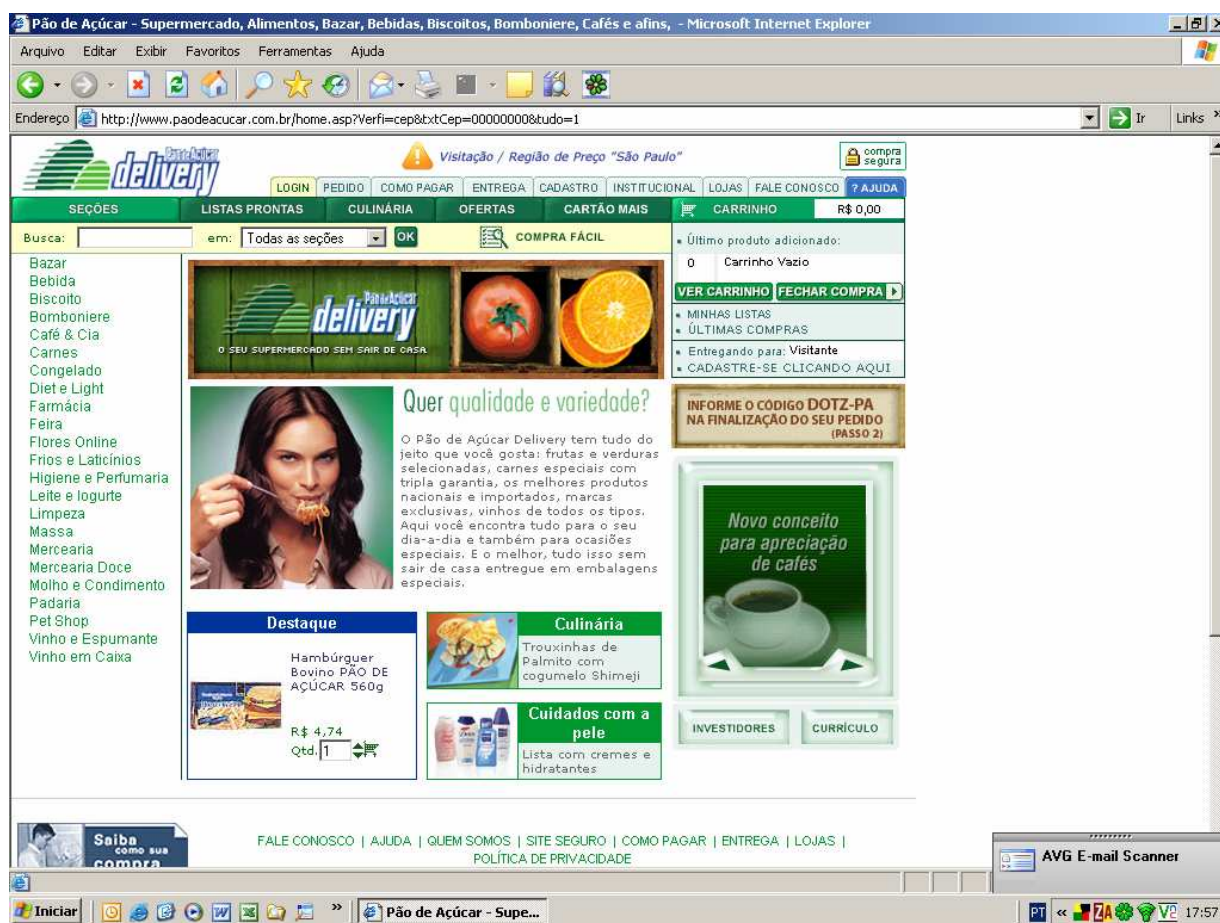
FIGURA 9 - Site do Grupo Pão de Açúcar



Fonte: < [www.grupopaodeacucar.com.br](http://www.grupopaodeacucar.com.br) >. Acesso em 18 de junho de 2006.

No site da Rede Pão de Açúcar (Figura 10) tem-se acesso ao *Delivery*, onde são informados todos os produtos oferecidos (Figura 11) pelo comércio eletrônico, além da última lista de compra dos clientes já cadastrados (acesso através de *login*), informações diversas sobre o pedido, forma de pagamento, entrega, lojas e Cartão Mais (cartão fidelidade). Além disso, também são fornecidas receitas e dicas culinárias e de beleza.

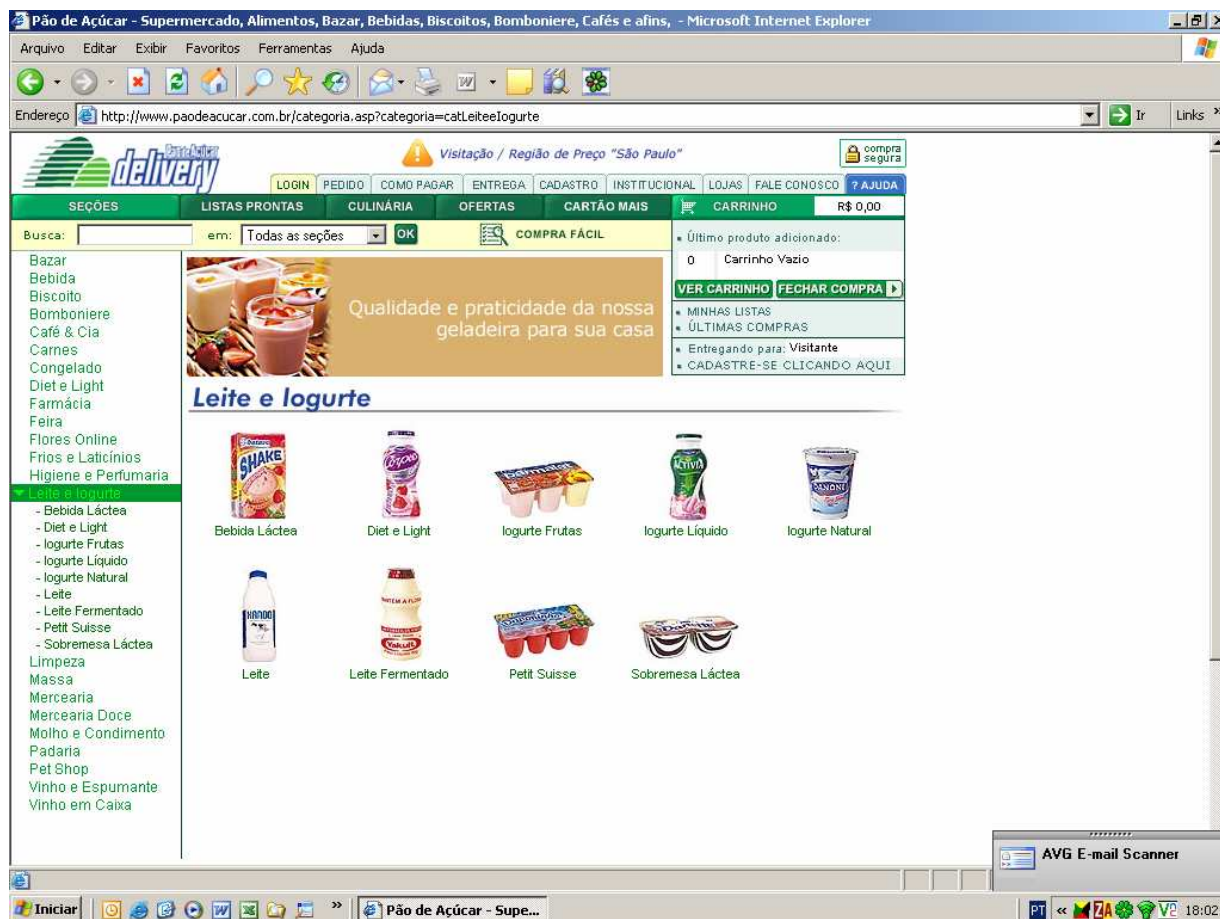
FIGURA 10 - Site do *Delivery* da Rede Pão de Açúcar



Fonte: < [www.paodeacucar.com.br](http://www.paodeacucar.com.br) > Acesso em 18 de junho de 2006.



FIGURA 11 - Site do Delivery da Rede Pão de Açúcar – escolha de produtos



Fonte: < [www.paodeacucar.com.br](http://www.paodeacucar.com.br) > Acesso em 18 de junho de 2006.

#### 4.3.4 Observação Direta

A observação direta se deu através da visita a duas lojas da Rede Pão de Açúcar na cidade de Curitiba/PR – loja Cristo Rei e loja Champagná. Na loja Champagná somente foi feita visita a área de acesso livre. Na loja Cristo Rei a visita se deu na área de acesso livre e restrito, já que lá foi realizada uma das entrevistas desse estudo, junto ao Gerente da loja.

O atendimento em ambas as lojas são feitos por funcionários jovens, uniformizados e cordiais. As lojas são limpas, organizadas e amplas. Os produtos dentro das lojas são ordenados, não sendo verificadas prateleiras vazias. Os produtos perecíveis como frutas e verduras estavam bem conservados. A loja Champagná tem visual um pouco mais sofisticado do que a loja Cristo

Rei, mas a diferença se dá exatamente pela localização – uma em bairro mais nobre, outra em bairro mais popular. Ambas as lojas possuem estacionamento e segurança. Percebe-se a busca freqüente pela satisfação, qualidade e bom atendimento.

A observação direta também se deu através da análise de comerciais divulgados em mídia televisiva. Nesses comerciais a Rede reforça a idéia de qualidade e satisfação dos clientes, em nenhum momento comentando sobre preço, confirmando, assim, que o foco da Rede Pão de Açúcar são clientes de classes mais altas. Nos comerciais a apresentação da loja é bastante similar às visitadas, porém com maior sofisticação (conforme informação da própria rede, as lojas localizadas no Rio de Janeiro são mais bem estruturadas).

#### **4.4 Síntese do Caso**

Por meio da análise da narrativa dos entrevistados, dos dados, observação direta e o cruzamento com a bibliografia, foram analisadas as estratégias e a utilização do sistema de CRM, assim como a identificação de fatores culturais adaptativos relevantes à utilização de CRM para fidelização de clientes.

A empresa estudada demonstra grande esforço na fidelização de clientes, confirmado através do foco no cliente e na implementação de cartão fidelidade. Porém, conforme argumentado pelas pessoas envolvidas, a empresa ainda não consegue mensurar a fidelização, uma vez que as iniciativas junto aos clientes sempre tiveram um prêmio como contra partida. O *Delivery*, pelo própria facilidade do uso de TIC, já possui essa informação. A empresa tem os dados, porém ainda não aprofundou o conhecimento de seu cliente para poder oferecer produtos e serviços de acordo com as faixas de clientes. Assim, dentre os níveis de fidelização, definidos por Duffy (2002), verifica-se que a empresa encontra-se no nível de fidelização tática, pois é “o esforço pró-ativo para incrementar o total de negócios com cada cliente, através de relacionamentos e benefícios exclusivos (DUFFY, 2002, p. 2)”.

Uma das formas encontradas pela empresa no estreitamento dessa relação com o cliente foi o comércio eletrônico. Utilizando ferramentas de TIC a empresa oferece facilidade e comodidade aos seus clientes.

Comparando as informações da empresa com a pesquisa realizada por Andal-Ancion et al. (2003), que buscou identificar os diferentes *drivers* que determinam as vantagens competitivas na utilização de novas Tecnologias da Informação (TI), verifica-se que a utilização de canal de comércio eletrônico pela empresa se encaixa nos *drives*:

- 2) Distribuição Digital: a compra de itens de baixo valor possibilita vendas de grandes volumes.
- 3) Personalização: é possível, através do *site*, personalizar a lista de compras, levando em consideração as últimas compras efetuadas, além de fornecer ao cliente sugestões de novos produtos, através do perfil dos demais produtos adquiridos;
- 7) Tangibilidade: as compras geralmente são de baixo valor.

Desse modo, verifica-se que a estratégia dominante para a empresa é a Desintervenção Clássica, pois conforme Andal-Ancion et al., é afetada principalmente pelos *drivers* com características inerentes ao produto ou serviço.

O comércio eletrônico, no entanto, é somente uma das ferramentas de relacionamento com o cliente. A mais importante, e mais abrangente, é o CRM (*Customer Relationship Management*). A empresa possui sistema de CRM, construído internamente e com ligação a outros sistemas dentro da empresa. O Meta Group dividiu a prática de CRM em três tipos de estratégias que envolvem o uso da tecnologia: CRM Operacional, Colaborativo e Analítico. Constata-se, através das entrevistas, que a empresa utiliza o CRM Operacional, que abrange a integração do *back, front e mobile office*, assim como o CRM colaborativo, que abrange os pontos de contato com o cliente, onde ocorrem as interações.

Não obstante, pela descrição da utilização do sistema, assim como pela própria estratégia de fidelização, percebe-se que a empresa utiliza o sistema somente nos níveis Tático e Operacional, conforme Níveis da Informação adaptado pela autora. Contudo, mesmo não sendo visível a utilização de sistemas de CRM pelo nível Estratégico da empresa, percebe-se o processo de aprendizado para entender os valores que são importantes para o consumidor individual e utilização desse conhecimento para dispor benefícios que os clientes realmente desejam e facilitando-lhes fazer negócios com a empresa (NEWELL, 2000). Também percebe-se a visão de mercado, citada por Day (2002) como uma das formas de aproximação adotadas por empresas líderes de mercado na busca pelo sucesso na utilização de sistemas CRM.

Os níveis de aprendizado da cultura organizacional definidos por Schein (1988) foram referência, conforme citado a seguir:

- a) *Nível dos artefatos visíveis*: foi verificado através da análise dos *sites* da empresa, assim como visita a loja (observação participante) e análise de comerciais divulgados em canais de televisão;
- d) *Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas*, ou Certezas Básicas: foi através da visita à loja guiada pelo Gerente, além das entrevistas às pessoas-chave dentro da empresa. O conhecimento, por parte dos colaboradores, da missão, visão, objetivos e princípios da empresa reflete esse nível;
- e) *Nível dos pressupostos inconscientes*: foi feito o cruzamento das informações disponíveis no *site*, divulgadas no comercial com o que foi dito pelos respondentes.

#### 4.4.1 Síntese Teórica

A seguir é apresentada uma síntese teórica e posteriormente a análise dos fatores identificados no caso em estudo:

- 1) *Comportamento Individual*: demonstrado pela despersonalização e rigidez, também como pelo senso profundo de futilidade e como a divisão dos papéis tradicionais associados com a diferença dos sexos na sociedade. São visíveis também pelos pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, assim como a expressão do que os indivíduos reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
- 2) *Importância do Conhecimento*: identificado pelo compartilhamento do conhecimento como um valor da organização, assim como a criação de posições dedicadas à gestão do conhecimento. Nesse fator também é solicitado aos funcionários o relato de “lições aprendidas” depois de tarefas ou projetos importantes. A definição de políticas de RH de acordo com o objetivo de compartilhamento do conhecimento, assim como a modificação dos sistemas de recompensa para encorajar o compartilhamento do

conhecimento e a dedicação à causa da mudança de comportamento para o compartilhamento do conhecimento também são identificados;

- 3) *Importância do Líder*: identificada através da utilização da informação como forma de influência sobre as outras pessoas, nos casos de empresas onde existe forte hierarquia, assim como o estilo de liderança dos gestores responsáveis pelo processo de formulação-implementação de estratégias, a liderança com exemplos e a resolução de todas as questões em torno do líder. Em contra partida, é citada a liderança responsável abdicada;
- 4) *Orientação ao Detalhe*: demonstrada através do grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- 5) *Orientação para a Adaptação*: verificada em organizações que se concentram em manutenção interna com flexibilidade, preocupação pelas pessoas, e sensibilidade para clientes. Nesses casos, a organização se concentra em posicionamento externo com um alto grau de flexibilidade e individualidade que são apoiadas por um sistema aberto que promove a vontade de agir;
- 6) *Orientação para o Resultado*: identificada através de estratégias voltadas para o futuro e focadas em manutenção interna e esforço por estabilidade e controle através da colocação de tarefas claras e execução de regras rígidas. Também possibilita a organização reagir no tempo e na direção certa, além do gerenciamento das barreiras organizacionais, divididas em tecnológicas, estruturais e culturais, de forma a obter condições organizacionais adequadas ao ambiente em que a empresa opera. É a orientação através da criatividade e idéias inovativas, representado pelo grau em que os dirigentes focam o resultado mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles. Refere-se aos valores que o grupo atribui em geral a TI;
- 7) *Relação com a Incerteza*: visível pela maneira na qual a sociedade condiciona seus membros a lidar com a incerteza e em empresas que tendem a se antecipar aos acontecimentos, exigindo uma equipe altamente capacitada para que a empresa esteja aberta para as novas formas de pensamento sobre crises e mudanças. É resultante da combinação entre a tarefa gerencial, que envolve as capacidades dinâmicas da administração: variedade e velocidade de soluções apresentadas em situações de

turbulência não esperada, verificado através do grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;

- 8) *Relação com as Desigualdades*: refere-se a distância do poder, ou seja, a maneira na qual a sociedade lida com as diferenças humanas. Nesse fator a autora considera, também, a atenção dispensada pela empresa junto aqueles diferentes a ela;
- 9) *Relação da Empresa com o Mercado*: verificada em organizações que trabalham com metas claras e racionais que são alcançadas por alta produtividade e operação econômica. A empresa é orientada ao mercado como um aspecto referente à cultura da organização. O foco é nos produtos oferecidos, nas necessidades do mercado, na produção/tecnologia, nos métodos de venda/distribuição/logística ou no crescimento/lucro. É percebida através do grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas e também pelo grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contrates ao crescimento;
- 10) *Relação entre os Membros do Grupo*: o indivíduo e sua relação com o individual do seu colega. É o significado das crenças expostas do que é importante para o grupo em particular. É visível pela competência interna, sincronia e valorização, envolvendo a confiança mútua entre os administradores e os empregados, visando melhoria contínua de processos. Percebe-se um ambiente de alta confiança que reforça a ajuda mútua, normas do grupo e compartilhamento do conhecimento. É verificado através do grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipe do que de indivíduos, assim como pelo grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. Também é medida através da relação amigável entre os membros da comunidade, que geralmente vem naturalmente – pessoas fazem coisas pelas outras por que elas querem, sem obrigações, promovendo trabalho em equipe, criatividade, compartilhamento de informações e abertura para novas idéias. Constatado através do incentivo para que os funcionários fomentem redes fora de suas próprias companhias.

#### 4.4.2 Análise das entrevistas

Analisando as respostas dos entrevistados quanto ao que a empresa busca com a utilização de sistema CRM, mesmo tratando-se de questão técnica sobre a estratégia e sistema CRM, denota-se alguns fatores culturais, quais sejam: a *Importância do Conhecimento*, pois a empresa utiliza experiências passadas para reformular novos projetos, assim como a *Orientação para Adaptação*, demonstrado pela flexibilidade na reestruturação do programa. Também é percebida a *Relação com o Mercado*, demonstrando foco no cliente, quando da preocupação em prestar um melhor serviço a ele.

É verificada a *Orientação para o Resultado* quanto ao processo de implantação do sistema e planejamento, pois a empresa não teve “pressa” na implantação, demonstrado pela elaboração de projeto para implantação e utilização. Quanto à área da empresa que gerou a necessidade do sistema CRM, mais uma vez percebe-se a *Importância do Conhecimento*, exemplificado pelo compartilhamento do conhecimento.

A aprendizagem dos novos conceitos de CRM denota duas características. Mais uma vez a *Importância do Conhecimento*, demonstrada através da utilização de multiplicadores para os treinamentos para utilização da ferramenta e a *Orientação para Adaptação*, pois buscam melhorias técnicas e farão a migração mesmo utilizando atualmente o sistema.

Com relação às mudanças para utilização do sistema CRM ficam evidentes duas características: *Orientação para Adaptação*, pois o programa foi criado de uma forma e precisa ser adaptado a atual realidade. Também deixa evidente, mais uma vez, a *Importância do Conhecimento*, pela consciência de que o sistema deve ser utilizado por várias áreas, não restrito somente a área de marketing.

Quanto à reação positiva inicialmente na utilização da ferramenta, verifica-se o fator *Orientação para o Resultado*. Os colaboradores sentiram-se frustrados pela promessa do tipo de programa que não se realizou ao longo do tempo.

A divulgação do sistema de CRM para a empresa e o suporte da alta direção evidencia fatores de *Importância do Líder*, pois foi referenciada a participação da diretora da empresa no projeto. Além disso, percebe-se *Orientação ao Detalhe*, pela forma como a empresa buscou fazer a divulgação.

A adaptação das rotinas e processos ao sistema reforça, mais uma vez, a *Orientação para Adaptação*. A não utilização de sistemas paralelos confirma a característica de *Orientação ao Detalhe*, pois os colaboradores buscaram utilizar da melhor forma a ferramenta implantada.

Nos níveis da organização que utilizam / alimentam o sistema de CRM, percebem-se fatores do *Comportamento Individual*. Apesar do empenho da empresa, não foi possível reduzir a rotatividade nos níveis mais baixos da empresa. Isso se deve pelas características do próprio indivíduo, sua formação e cultura. Também é evidenciada a *Relação com o Mercado*, através da forma como atua junto ao cliente.

O treinamento junto aos novos usuários evidencia a característica da *Importância do Conhecimento*, através dos treinamentos da empresa junto aos colaboradores, e do compartilhamento do conhecimento entre os próprios colaboradores. Percebe-se, também em função do compartilhamento do conhecimento, fator da *Relação entre os Membros do Grupo*.

Na utilização do comércio eletrônico, vários fatores são evidenciados. O primeiro deles é a *Importância do Líder*. Mais uma vez a figura da diretora serve como referência para o que a empresa tem hoje. Também a *Orientação para o Resultado*, pois a empresa sempre busca inovar no atendimento ao cliente, buscando atendê-lo da melhor forma. A *Relação com a incerteza* é apontada quando comentado sobre a crise enfrentada pela empresa. Verifica-se também a *Relação com o Mercado*, também pela inovação no método de venda. O *Comportamento Individual* também é percebido pela não disponibilização dos dados de marketing do *Delivery*. Aqui se pode perceber, por outro lado, uma contracultura do fator de *Importância do Conhecimento* – o não compartilhamento do conhecimento. Percebe-se, quanto à busca pela fidelização dos clientes através do comércio eletrônico o fator de *Importância do Conhecimento*.

Os fatores de *Relação com o Mercado* e *Orientação para o Resultado* são evidentes. O foco no cliente é bastante trabalhado e divulgado internamente. Já a diferenciação dos clientes relaciona-se com o fator da *Relação com o Mercado*. Nesse caso bem desenvolvida pelas lojas, porém ainda podendo ser mais aprofundado no *Delivery*.

A evidente característica inovadora, tanto da empresa quanto de seus funcionários, representa a *Relação entre os Membros do Grupo*, pois a empresa incentiva a criatividade e inovação em seus colaboradores. Também se relaciona aos fatores de *Orientação para o Resultado*, já que o incentivo a inovação busca desenvolver a empresa como um todo e também



*Orientação para Adaptação.* Tanto a empresa como os colaboradores tornam-se mais ágeis em situações de crise quando já exercitam características criativas e inovativas em situações normais.

O trabalho em grupo é evidente fator da *Relação entre os Membros do Grupo*. Nesse caso há o incentivo da própria empresa nessa forma de trabalho, desenvolvendo a solidariedade entre os colaboradores.

Mais uma vez a *Orientação ao Resultado* é evidenciada pois a empresa incentiva a criatividade e o espírito empreendedor de seus colaboradores, fazendo com que os próprios funcionários desenvolvam o diferencial na prestação do serviço.

Analisando as respostas sobre o futuro do sistema de CRM junto a empresa, verifica-se a característica de orientação ao resultado, trabalhando no foco já estabelecido.

Nas demais questões levantadas, fora do contexto de fatores técnicos ou culturais, assim como através da análise dos dados do *site*, identificam-se forte *Relação com Desigualdades*, no sentido proposto pela autora da relação da empresa junto aqueles diferentes dela. A empresa tem diversas iniciativas de responsabilidade social para com entidades carentes, apoio a instituições e também a contratação de portadores de necessidades especiais. O exemplo da empresa é seguido pelos próprios funcionários em iniciativas mensais.

## 5 CONCLUSÕES

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) vem ao encontro da necessidade premente das empresas em possuir um maior detalhamento das informações disponíveis, com maior agilidade, buscando manter ou ampliar sua posição no mercado. Aliado a isso, a aplicação de uma estratégia de fidelização dos clientes rentáveis à empresa, também conhecida como estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*) possibilita uma redução nos custos com captação de novos clientes, além do conhecimento mais aprofundado das preferências e costumes dos atuais clientes.

Conforme demonstrado nesse estudo, a dificuldade que muitas empresas enfrentam na utilização de sistemas CRM não se deve somente a aspectos técnicos, mas também a fatores culturais da organização. Assim, a proposta do presente trabalho foi de identificar fatores culturais adaptativos relevantes à utilização de sistema CRM para fidelização de clientes. Para isso, analisou a cultura do Grupo Pão de Açúcar, empresa do setor varejo-supermercado. A escolha ocorreu pelo setor já utilizar estratégias e *softwares* de CRM pela proximidade com o consumidor final, não estando mais em fase de implantação. Para verificar as necessidades e principalmente os fatores que levaram a utilização total ou parcial de CRM, a empresa estudada já está familiarizada com a estratégia, utilizando o sistema há mais de dois anos.

A revisão bibliográfica demonstrou que o assunto Cultura Organizacional vem sendo discutido há muitos anos, tendo Edgar Schein como principal referência. Diversos autores aprofundaram o tema, como Kotter e Heskett (1994), que através de pesquisa, concluíram que nas empresas que obtiveram melhor desempenho econômico, a cultura era (1) densa - compartilhada por todos na organização; e (2) adaptativa, ou flexível - capaz de absorver continuamente novos valores culturais. A cultura do Grupo Pão de Açúcar pode ser considerada Densa e Adaptativa, uma vez que se confirma através das entrevistas que aspectos como a Missão, Visão, valores e outras são compartilhados, e também que a empresa apresenta grande facilidade para mudanças.

A pesquisa constatou que, apesar do número considerável de autores que buscam estudar a Cultura da organização, alguns fatores citados são similares e outros, contraditórios. Alguns desses autores compartilham a idéia de que a Cultura da empresa pode sofrer mudanças, porém

nenhum aponta como identificar a mudança cultural e quais os fatores que podem ou mesmo são adaptados.

Com base nas citações de diversos autores, propõe-se um agrupamento dos fatores que podem sofrer mudanças, quais sejam:

- 1) *Comportamento Individual*: demonstrado pela despersonalização e rigidez, também como pelo senso profundo de futilidade e como a divisão dos papéis tradicionais associados com a diferença dos sexos na sociedade. São visíveis também pelos pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, assim como a expressão do que os indivíduos reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
- 2) *Importância do Conhecimento*: identificado pelo compartilhamento do conhecimento como um valor da organização, assim como a criação de posições dedicadas à gestão do conhecimento. Nesse fator também é solicitado aos funcionários o relato de “lições aprendidas” depois de tarefas ou projetos importantes. A definição de políticas de RH de acordo com o objetivo de compartilhamento do conhecimento, assim como a modificação dos sistemas de recompensa para encorajar o compartilhamento do conhecimento e a dedicação à causa da mudança de comportamento para o compartilhamento do conhecimento também são identificados;
- 3) *Importância do Líder*: identificada através da utilização da informação como forma de influência sobre as outras pessoas, nos casos de empresas onde existe forte hierarquia, assim como o estilo de liderança dos gestores responsáveis pelo processo de formulação-implementação de estratégias, a liderança com exemplos e a resolução de todas as questões em torno do líder. Em contra partida, é citada a liderança responsável abdicada;
- 4) *Orientação ao Detalhe*: demonstrada através do grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- 5) *Orientação para a Adaptação*: verificada em organizações que se concentram em manutenção interna com flexibilidade, preocupação pelas pessoas, e sensibilidade para clientes. Nesses casos, a organização se concentra em posicionamento externo com um alto grau de flexibilidade e individualidade que são apoiadas por um sistema aberto que promove a vontade de agir;

- 6) *Orientação para o Resultado*: identificada através de estratégias voltadas para o futuro e focadas em manutenção interna e esforço por estabilidade e controle através da colocação de tarefas claras e execução de regras rígidas. Também possibilita a organização reagir no tempo e na direção certa, além do gerenciamento das barreiras organizacionais, divididas em tecnológicas, estruturais e culturais, de forma a obter condições organizacionais adequadas ao ambiente em que a empresa opera. É a orientação através da criatividade e idéias inovativas, representado pelo grau em que os dirigentes focam o resultado mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles. Refere-se aos valores que o grupo atribui em geral a TI;
- 7) *Relação com a Incerteza*: visível pela maneira na qual a sociedade condiciona seus membros a lidar com a incerteza e em empresas que tendem a se antecipar aos acontecimentos, exigindo uma equipe altamente capacitada para que a empresa esteja aberta para as novas formas de pensamento sobre crises e mudanças. É resultante da combinação entre a tarefa gerencial, que envolve as capacidades dinâmicas da administração: variedade e velocidade de soluções apresentadas em situações de turbulência não esperada, verificado através do grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;
- 8) *Relação com as Desigualdades*: refere-se a distância do poder, ou seja, a maneira na qual a sociedade lida com as diferenças humanas. Nesse fator a autora considera, também, a atenção dispensada pela empresa junto aqueles diferentes a ela;
- 9) *Relação da Empresa com o Mercado*: verificada em organizações que trabalham com metas claras e racionais que são alcançadas por alta produtividade e operação econômica. A empresa é orientada ao mercado como um aspecto referente à cultura da organização. O foco é nos produtos oferecidos, nas necessidades do mercado, na produção/tecnologia, nos métodos de venda/distribuição/logística ou no crescimento/lucro. É percebida através do grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas e também pelo grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contrates ao crescimento;
- 10) *Relação entre os Membros do Grupo*: o indivíduo e sua relação com o individual do seu colega. É o significado das crenças expostas do que é importante para o grupo em particular. É visível pela competência interna, sincronia e valorização, envolvendo a

confiança mútua entre os administradores e os empregados, visando melhoria contínua de processos. Percebe-se um ambiente de alta confiança que reforça a ajuda mútua, normas do grupo e compartilhamento do conhecimento. É verificado através do grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipe do que de indivíduos, assim como pelo grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização. Também é medida através da relação amigável entre os membros da comunidade, que geralmente vem naturalmente – pessoas fazem coisas pelas outras por que elas querem, sem obrigações, promovendo trabalho em equipe, criatividade, compartilhamento de informações e abertura para novas idéias. Constatado através do incentivo para que os funcionários fomentem redes fora de suas próprias companhias.

Mesmo aceitando que é extremamente difícil a modificação da cultura organizacional, salvo em situações de crises dramáticas, troca de liderança, organizações jovens e pequenas ou onde a cultura é fraca, conforme já salientado por Robbins (2002), verifica-se através desse estudo que o Grupo Pão de Açúcar não se enquadra em nenhuma das características citadas. A mudança cultural, nesse caso, ocorre quando necessário, de forma branda para a organização, pois a mesma já possui outras características que conduzem de forma fácil e gradativa à mudança.

Firmado nos fatores agrupados pela autora, foi elaborado instrumento que serviu de referência para as entrevistas. Para elaboração de parte do questionário foi realizado pré-teste junto a juízes (reconhecidos peritos na área de conhecimento) para verificar a clareza e a compreensão dos termos utilizados e refinar o instrumento. As questões foram aplicadas aos principais gerentes envolvidos com o *software* ou fidelização dos clientes, sendo os entrevistados executivos das áreas de Operação, Tecnologia da Informação e Marketing.

Uma das maiores dificuldades desse estudo foi a pesquisa dos fatores culturais junto a empresa. A restrição iniciou com a dificuldade no agendamento das entrevistas, sendo que as mesmas foram realizadas por telefone por solicitação da empresa. Além disso, enquanto que alguns respondentes não tiveram receio em responder a questões de cunho cultural, outros preferiram restringir-se às questões técnicas. Essa dificuldade demonstra que muitas vezes a empresa, na figura de seus colaboradores, tem receio em expor questões suscetíveis à fragilidade.

A alternativa encontrada foi o aprofundamento das questões técnicas, buscando nessas respostas, os argumentos para os fatores culturais.

Apesar de se identificar os fatores culturais adaptados pela empresa na busca pela fidelização de clientes, percebe-se que o esforço para a fidelização é ainda pequeno. A empresa se limita a esforços de fidelização quando se trata de promoções e ações nas lojas, e também através de ações de responsabilidade social. Contudo, a empresa dispõe de um completo banco de dados de seus clientes, alimentado através das compras dos clientes cadastrados no programa “Cartão Mais”, assim como os clientes que realizam suas compras pela internet. Porém, esses dados não são devidamente utilizados na busca pela fidelização, servindo somente para a elaboração de promoções de determinados produtos. O conhecimento profundo da fatia de clientes e de como realmente fidelizá-los ainda não foi feito.

Diversos estudos apontam que não são fatores como a implementação da tecnologia ou a integração de dados que vem surtindo maior impacto na ineficiência da utilização de sistemas CRM, e sim a orientação dos recursos humanos. O resultado do estudo de caso corrobora esses estudos, uma vez que a empresa dispõe de tecnologia, mas ainda tem algumas dificuldades na utilização devido aos recursos humanos.

Este estudo gerou vários desafios para trabalhos futuros, dentro das áreas de Tecnologia da Informação, Fidelização de Clientes e Cultura. Dentro da área de Tecnologia da Informação pode-se, futuramente, verificar se os fatores culturais adaptativos aqui definidos são identificados em empresas que utilizem outros tipos de sistema. Também se pode propor um estudo sobre como a empresa pode utilizar os dados de seus clientes de forma a ampliar a fidelização dos clientes. Junto a Fidelização de Clientes é possível ampliar esse estudo e verificar se a percepção dos clientes quanto à fidelização é a mesma que a empresa percebe. Também é possível verificar a percepção dos demais funcionários da empresa foco do estudo quanto às estratégias para fidelização de clientes e verificar se a leitura feita por esses funcionários é a mesma que a empresa busca aplicar. Já na área de Cultura, as possibilidades são mais amplas, tendo em vista poucos estudos sobre como se dão as mudanças na empresa. Propõe-se, também, aplicar, no Brasil, a pesquisa realizada por Kotter e Heskett, buscando determinar se existe relação entre cultura corporativa e desempenho econômico e comparando os resultados obtidos no Brasil com os da pesquisa original.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Paul S.; BORYS, Bryan. **Two types of bureaucracy: enabling and coercive.** *Administrative Science Quarterly*, 41. 1996. p. 61-89.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 292 p.

AMERICAN HERITAGE DICTIONARY. Disponível em  
< <http://www.bartleby.com/61/11/C0801100.html> >. Acesso em: 24 jun. de 2006.

ANTHONY, Robert N. **Planning and control systems: a frame-work for analysis.** Cambridge: Harvard University Press, 1965.

ANDAL-ANCION, Ângela; CARTWRIGHT, Phillip A.; YIP, George S. The Digital Transformation of the traditional businesses. **MIT Sloan Management Review**. Vol. 44, nr 4, p. 34-41, Summer 2003.

APPLICATION DELIVERY STRATEGIES: **META Group**, 2001. Disponível em  
< [http://www.gartner.com/it/analysts\\_consultants.jsp](http://www.gartner.com/it/analysts_consultants.jsp) >. Acesso em: 14 out. de 2006.

BALANÇO ANUAL: **gazeta mercantil.** São Paulo: Gazeta Mercantil, 2006. Anual.

BALBINOTTI, M. A. A.; WIETHEAUPER, Daniela; GASPERIN, Angela Garziera. Proposta de um novo índice de validade de conteúdo: implicações para a pesquisa com instrumentos psicológicos utilizados na área do trabalho. In: **Anais...XII Encontro Nacional da ABRAPSO, 2003** (Disponível em CD). Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

BARBIERI, Carlos. **BI – Business Intelligence: modelagem & tecnologia.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001. 424 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977. 225 p.

BEASTY, Colin. 11 Ways to ensure CRM success. **CRM Magazine**. December, 2005. Disponível em: <<http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=5591&ml=3>> Acesso em: 15 jun. 2006.

BELLIZZI, Joseph A; BRISTOL, Terry. An assessment of supermarket loyalty cards in one major US market. **Journal of Consumer Marketing**. Volume 21, Number 2, p. 144-154, 2004. BOERSMA, Kees; KINGMA, Sytze. Developing a cultural perspective on ERP. **Business Process Management Journal**. ABI/Inform Global, Volume 11, Number 2, 2005.

BORGES, Rodrigo C. N.; GUIMARÃES, Tomás de A. Potencial de flexibilidade cultural em organizações: elaboração e validação de uma escala. In: **Anais... XXIX ENANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005** (Disponível em CD). Brasília, Distrito Federal.

BRENDLER, Bill. The Human dimension: the key to success or failure. In: **Customer Think Guide to Real CRM**. January, 2003. Disponível em: <[www.crmguru.com](http://www.crmguru.com)>. Acesso em: 14 mar. 2005.

CAMARA-e.NET. **Bases de dados**. Disponível em: <<http://www.camara-e.net/interna.asp?tipo=1&valor=3505>>. Acesso em: 24 mai. 2006.

CHIESA, Melisse. Determinantes das fusões e aquisições de empresas do segmento de hiper e supermercados brasileiros na década de 1990. **Revista Perspectiva Econômica**, vol. 36, nr.115, p. 105-124, julho/setembro 2001.

CONLON, Ginger. **Convenção do gartner aponta estratégias de sucesso**. Disponível em: <[http://www.1to1.com.br/divulgue\\_newsletter.php3?data=2006-04-06](http://www.1to1.com.br/divulgue_newsletter.php3?data=2006-04-06)>. Acesso em: 31 mai. 2006.

CORREA, Daniel K. A.; LUCE, Fernando B. Cultura organizacional e estratégias de marketing: o desenvolvimento de um modelo e de preposições de pesquisa para a implementação dos esforços de marketing. In: **Anais... XXIX ENANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005** (Disponível em CD). Brasília, Distrito Federal.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.



\_\_\_\_\_ ; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 407 p.

DAY, George. **Winning the competition for customer relationship**. October, 2002. Disponível em: <<http://www.marketing.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/Day/Winning%20the%20Competition.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2005.

DYCHÉ, Jill. **The CRM handbook: a business guide to customer relationship management**, Addison-Wesley. 2001. Disponível em <<http://www.businessintelligence.com/ex/asp/id.9/page.6/xc/biextractdetail.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2005.

DUFFY, Denis L. **Do something!:** guia prático para fidelização de clientes: a verdade pura e simples sobre fidelizar clientes e assim aumentar suas vendas e lucratividade. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 147 p.

FLEURY, Maria Tereza L. O Desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza L. Fischer, Rosa Maria (organizadoras) **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 13 – 27.

FRANCO JR, Carlos F. **E-business: tecnologia da informação e negócios da internet**. São Paulo: Atlas, 2001. 359 p.

GERSTNER, Louis V. Jr. **Quem disse que os elefantes não dançam?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 336 p.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380 p.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. **RAUSP – Revista de Administração** / Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: v. 39, n. 3, p. 231-241, julho-setembro, 2004.

GLAGOWSKI, Elizabeth. **Newsletter Inside 1 to 1**. Disponível em: <[http://www.1to1.com.br/divulgue\\_newsletter.php3?data=2006-03-30](http://www.1to1.com.br/divulgue_newsletter.php3?data=2006-03-30)>. Acesso em: 31 mai. 2006.

GOLDENBERG, Barton. Let's keep to the right road. **CRM Magazine**, March, 2005. Disponível em <<http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=4865>>. Acesso em: 06 abr. 2005.

GOFFEE, Rob; JONES, Gareth. What holds the modern corporation together? **Harvard Business Review**. Vol. 1, p. 133-148, November-December 1996.

GREENBERG, Paul. **CRM na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 409 p.

GRIFFIN, Jill. **Customer Loyalty: how to earn it, how to keep it**. Lexington Books, 1997. 272 p.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Tradução de Arlete Simille Marques. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 3ª reimpressão.

**GRUPO PÃO DE AÇÚCAR**. Disponível em: <<http://www.cbd-ri.com.br/port/home/index.asp>>. Acesso em: 08 jan. 2006.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HOFSTEDE, Geert. **The cultural relativity of organizational practices and theories**. Journal of International Business Studies, 1983, **XIV**, 75–90.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. A avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. In: **Anais... XXI ENANPAD: setembro de 1997** (Disponível em CD). Rio das Pedras, Rio de Janeiro.

IGO, Tony; SKITMORE, Martin. Diagnosing the organizational culture of an australian engineering consultancy using the competing values framework. **Construction Innovation 2006**; School of Urban Development, Queensland University of Technology, Gardens Point, Brisbane, Austrália. Vol 6; p. 121-139, 2006.  
Disponível em: < [https://eprints.qut.edu.au/secure/00004227/01/Igo\\_paper\\_7.doc](https://eprints.qut.edu.au/secure/00004227/01/Igo_paper_7.doc)>. Acesso em: 15 jun. 2006.

JACKSON, Stephen; PHILIP, George. Organisational culture and the management of technological change: a theoretical perspective. In: **Anais...**13º European Conference on Information Systems (ECIS 2005), 26-28, Regensburg, Germany, may 2005.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa:** como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004. 200 p.

\_\_\_\_\_; VANTI, Adolfo A. Organizações de alto desempenho: uma metodologia de convergência fundamentada na cultura organizacional. In: **Anais...** Congresso Brasileiro de Custos, Unisinos, São Leopoldo, 2001.

JOHNSON, Michael D.; HERRMANN, Andreas; HUBER, Frank. **The evolution of loyalty intentions.** Journal of Marketing. Volume 70, issue 2. April, 2006. p.122 – 132.

KALE, Sudhir H. CRM failur and the seven deadly sins. **Marketing Management**, September/October 2004, 5 p.

KANTER, Rosabeth M. **The Change masters:** innovations for productivity in the American corporation. Nova York: Simon & Schuster, 1983. 432 p.

KETS de VRIES, Manfred F. R.; MILLER, Danny. Personality, culture, and organization. **Academy of Management Review**, Vol. 11, No. 2 , p. 266-279, Apr. 1986.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança.**1ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 188 p.

\_\_\_\_\_; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1994. 188 p.

LEIDNER, Dorothy E.; Kayworth, Timothy. A review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. **MIS Quarterly Minneapolis.** Vol. 30, Iss 2, p. 357-399, Jun 2006.

MACHADO, Francis Berenger. Um estudo sobre os níveis de fidelidade do consumidor em serviços de naturezas distintas. In: **Anais...** XXVIII ENANPAD: setembro de 2004 (Disponível em CD). Curitiba, Paraná.

MAIS Valor aos Acionistas com CRM. **Revista Consumidor Moderno**, 2 p., 18 out. 2004. Disponível em: <[http://www.consumidormoderno.com.br/ler\\_materia.asp?id=5573](http://www.consumidormoderno.com.br/ler_materia.asp?id=5573)>. Acesso em: 19 out. 2004.

MARCHAND, Donald A. **A cultura da informação de cada empresa**. São Paulo: Gazeta Mercantil, Caderno Mastering Management, 16 de outubro de 1997, p. 6-9.

MARQUES, Érico V., MOURA, Rosa M., ALBERTIN, Alberto L. Tecnologia de informação no varejo brasileiro. In: **Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2004, pg 219 – 241.

MARTINS, Heloisa H T S. Metodologia Qualitativa de Pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n2, p 289-300, mai-ago/2004.

McHUGH, Linda. **Bases de dados**. Email enviado em: 07 abr. 2005.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e dinâmica das organizações**. 1. ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995. 537 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MOTTA, Fernando C P; CALDAS, Miguel P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, pg 15-37.

NEIVA, Elaine R.; PAZ, Maria das Graças T. Construção de instrumentos para avaliação da mudança organizacional. In: **Anais... XXIX ENANPAD: 17 a 21 de setembro de 2005** (Disponível em CD). Brasília, Distrito Federal.

NEWELL, Frederick. **Loyalty.com: customer relationship management in the new era of internet marketing**. New York: McGraw-Hill, 2000. 326 p.

\_\_\_\_\_ **Why CRM doesn't work? : how to win by letting CRM**. Bloomberg Press, 2003. 255 p.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, vol. 63, p. 33-44, Special Issue 1999.

PEDRON, Cristiane Drebes. **Estratégia de CRM** : em direção à identificação de indicadores de desempenho. São Leopoldo, 2003. 200 f. Dissertação (Mestrado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Centro de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração [2003]

PEPPERS, Don. O Retorno da Aquisição do Cliente. **Newsletter Inside 1 to 1**. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/newsletter/newsletter.php3?data=2005-11-17#1>>. Acesso em: 15 jan. 2006.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing Um a Um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 394 p.

\_\_\_\_\_. **CRM Series – Marketing 1 to 1**. 3.ed. São Paulo: Peppers & Rogers Group, 2004. Disponível em: < [http://www.1to1.com.br/pag\\_guiia.php3](http://www.1to1.com.br/pag_guiia.php3)>. Acesso em: 15 nov. 2005.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza L. Fischer, Rosa Maria (organizadoras) **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 145 - 153.

PINHEIRO, Armando C.; GIAMBIAGI, Fabio; MOREIRA, Maurício Mesquita. **O Brasil na década de 90**: uma transição bem-sucedida? Rio de Janeiro: Bndes/Depec, 2001. 34 p.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 515 p.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 362 p.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. 29°. reimpressão Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

QUINN, Robert E.; CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, Vol. 29, No. 1, p. 33-51. Jan. 1983.

PRAHALAD, C.K., KRISHNAN, M.S. The dynamic synchronization of strategy and information technology. **MIT Sloan Management Review**, pg 24-33. Summer 2002.

RANKING ABRAS. Edição 2006, **Revista Super Hiper**, Ano 32, Nr .64, Fundação Abras/ACNielsen. Mai. 2006.

**RELATÓRIO DELIVERY**. Rede Pão de Açúcar, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

SANTOS, Ricardo A. Marques. O cliente em primeiro lugar. Mas...será mesmo? **Revista Consumidor Moderno**, 17 fev. 2005.

Disponível em: <[http://www.consumidormoderno.com.br/ler\\_materia.asp?id=6283](http://www.consumidormoderno.com.br/ler_materia.asp?id=6283)>. Acesso em: 22 fev 2005.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership** San Francisco: Jossey-Bass, 1988. 464 p.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 192 p.

\_\_\_\_\_. Don't make culture another item on the KM checklist. **Knowledge Management Review**. Volume 3, Issue 4. September/October 2000.

SHAPIRO, Carl; VARIAN, Hal R. **A economia da informação** : como os princípios econômicos se aplicam a era da internet. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 397 p.

SILVA, André A.F.; GARDESANI, Roberto. Impactos do CRM no relacionamento da empresa com clientes. In: **Anais...Congresso Anual de Tecnologia da Informação – CATI 2005**.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor** : comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 446 p.

SOUZA, Hamilton E. L. **Cultura organizacional na utilização da tecnologia de informação intranet**. R. Spei, Curitiba, v. 3, n.1, p.15-27, jan/jun. 2002.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 337 p.

STAKE, Robert E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 1998. 159 p.

SWIFT, Ronald. **CRM: customer relationship management** : o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 493 p.

TERRA, José C. C; GORDON, Cindy. **Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002. 453 p.

The next frontier: Edgar Shein on organizational therapy. Interview by James Campbell Quick with Joanne H. Gavin. **Academy of Management Executive**, vol. 14, nr 1, p 31-47. 2000.

TREGOE, Benjamin B.; ZIMMERMAN, John W. **A estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1988. 132 p.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly, Jr.; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003. 618 p.

VANTI, Adolfo Alberto; RAUTER, André; DALSTOTTO, Fabio; SANTOS, Moacir. Configuração informacional na gestão da cadeia de valor e utilização de business intelligence. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, vol 1, nr. 2, pg 43-52. Set-Dez/2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004. 205 p.

WEBSTER, Jr. Frederick. The future role of marketing in the organization. In: LEHMAN, Donald; JOCZ, Katherine. **Reflections on the futures of marketing**. Cambridge: Marketing Science Institute.1997.

ZENONE, Luiz Cláudio. O lucro através da fidelização de clientes. **Revista Consumidor Moderno**. 02 fev. 2004(a). Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br>>. Acesso em: 14 mar. 2005.

\_\_\_\_\_. CRM – do conceito à prática. **Revista Consumidor Moderno**. 27 out. 2004 (b). Disponível em <[http://www.consumidormoderno.com.br/ler\\_materia.asp?id=5638](http://www.consumidormoderno.com.br/ler_materia.asp?id=5638)>. Acesso em: 27 fev. 2005.



## ANEXO I – Diretiva aos Juízes

**Nome do Juiz avaliador:** \_\_\_\_\_  
**Formação do Juiz avaliador:** \_\_\_\_\_  
**Tempo de experiência profissional:** \_\_\_\_\_  
**Data do dia do preenchimento:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ **Atividade que exerce:** \_\_\_\_\_

### Diretivas aos Juízes

Pede-se sua colaboração, no papel de “juiz-avaliador”, para ler atentamente cada um dos enunciados apresentados a seguir, e indicar sua percepção quanto CLAREZA, PERTINÊNCIA e RELEVÂNCIA TEÓRICA. O método utilizado de Estudo de Caso fornece o aprofundamento da realidade, buscando construir uma proposição teórica sobre os fatores culturais necessários para ampliar a fidelização dos clientes. Esse estudo será realizado em empresa de comércio varejista do ramo supermercadista instalada no estado de São Paulo que possui sistema de CRM implantado há mais de doze meses. Além disso, por tratar-se de Estudo de Caso Único é necessário que a empresa já tenha enraizado os conceitos e processos na utilização do sistema para que a pesquisa não corra o risco de deparar-se com problemas de implantação, o que não é o foco deste trabalho, além da possibilidade em aprofundar os efeitos dos fatores detectados.

As questões para a entrevista foram elaboradas buscando identificar os fatores da cultura da empresa estudada, que foram adaptados visando a completa implantação de sistema CRM, sendo aplicada aos principais gerentes envolvidos com o *software*, assim como a fidelização dos clientes.

Considera-se CLAREZA como a linguagem utilizada nas questões, tendo em vista que os respondentes serão profissionais das áreas de Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Administrativo e Marketing. Assim, os senhores acreditam que as questões são suficientemente claras, portanto compreensíveis, para essa população? Em que nível?

Considera-se PERTINÊNCIA se a questão foi elaborada de forma a avaliar este conceito junto a essa população. Portanto, os senhores acreditam que esta questão é pertinente para essa população? Em que nível?

Considera-se RELEVÂNCIA TEÓRICA como o grau de associação entre a questão e a teoria. Por fim, os senhores acreditam que o conteúdo dessa questão é representativo do aspecto Tecnológico ou Cultural que se quer medir? Em que nível?

A escala apresentada na Tabela 1 deve ser usada para responder as questões:

Tabela 1 - Escala para mensuração do instrumento

<b>Clareza de Linguagem</b>	<b>Pertinência</b>	<b>Relevância Teórica</b>
1 – pouquíssimo	1 – pouquíssimo	1 – pouquíssimo
2 – pouco	2 – pouco	2 – pouco
3 – médio	3 – médio	3 – médio
4 – muito	4 – muito	4 – muito
5 – muitíssimo	5 – muitíssimo	5 – muitíssimo

## ASPECTOS TECNOLÓGICOS:

.1) Swift (2001) menciona que CRM é a “abordagem empresarial destinada a atender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade”. Com base neste conceito, o que a empresa busca com a utilização do CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.2) A literatura relaciona alguns fundamentos básicos (Zenone, 2004) na implementação do CRM:

- Identificação dos valores dos clientes em determinado segmento;
- Diferenciação dos clientes;
- Avaliação do impacto dessa diferenciação;
- Personalização de todo o processo de relacionamento com o cliente;
- Rentabilização de todo o processo, acrescentando valor ao relacionamento com o cliente.

Quais deles já foram alcançados pela empresa? Naqueles que ainda não alcançou, quais deles tem previsão / interesse?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Kotter (1997) aponta oito erros comuns encontrados nos processos de mudança corporativa:

- 1) Muita complacência e falta de urgência;
- 2) Falha na criação de um grupo-guia suficientemente poderoso;
- 3) Subestimar o poder da visão;
- 4) Não comunicar suficientemente a visão;
- 5) Permitir que obstáculos bloqueiem a visão;
- 6) Falha na criação de resultados de curto prazo;
- 7) Declarar vitória cedo demais;
- 8) Não ancorar as mudanças de forma sólida na cultura organizacional.

As questões 3 a 5 referem-se a esses itens.

.3) Como se deu o processo de implantação do sistema? Como foi o planejamento? Foi feita a criação de um grupo-guia?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.4) Foram criados objetivos de curto prazo? Esses foram atingidos?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.5) As mudanças para utilização do CRM foram ancoradas na cultura da empresa?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.6) Kale (2004) aponta os “Sete Pecados Capitais do CRM”. Entre eles destaca-se a ausência de visão de foco no cliente. O foco da empresa é centrado no produto? No cliente?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.7) Johann (2004) comenta que “[...] enquanto a implantação física de determinada tecnologia é relativamente rápida, dobrar a resistência e a desconfiança das pessoas envolvidas torna-se muitíssimo demorado”. Houve resistência por parte dos usuários na utilização da ferramenta?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Assim como Kale, Dyché (2004) também aponta “Sete Pecados Capitais do CRM”. São eles:

- 8) fracasso na definição da estratégia de CRM;
- 9) fracasso no gerenciamento das expectativas da equipe;
- 10) fracasso na definição de sucesso do CRM;
- 11) rápida decisão na utilização de sistemas ASP;
- 12) fracasso no aperfeiçoamento de processos;
- 13) ausência de integração entre os dados;
- 14) fracasso na divulgação do CRM para toda a empresa.

As questões 8 a 11 referem-se a alguns deles.

.8) Houve adaptação das rotinas e processos ao sistema?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.9) Como se deu a integração dos dados? Houve perdas?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.10) Como foi feita a divulgação do CRM para a empresa? Foi institucional ou somente junto aos envolvidos com o sistema?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.11) Houve suporte da alta administração? E das gerências?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Diversas pesquisas comentam sobre a dificuldade na utilização eficaz dos sistemas CRM. Fazendo uma análise dos tópicos apontados, percebem-se alguns efeitos indesejáveis quanto da implantação e utilização do CRM:

- 1) Foco centrado no produto e não no cliente;
- 2) Resistência por parte dos usuários à ferramenta;
- 3) Despadronização dos dados;
- 4) Desconexão entre a estratégia e a ferramenta de CRM;
- 5) Dificil mensuração sobre o desempenho da ferramenta;
- 6) Não obtenção de sucesso na utilização de sistema CRM;
- 7) Duplicidade ou erro nos dados;
- 8) Não mensuração do Retorno sobre o Investimento (ROI) da utilização do sistema;
- 9) Não adaptação da cultura organizacional ao sistema;
- 10) Não adaptação das rotinas e processos ao sistema;
- 11) Manutenção de controles e sistemas paralelos;
- 12) Informações sobre os clientes não disponíveis no sistema;
- 13) Mau dimensionamento da capacidade dos equipamentos (*hardware*);
- 14) Falta de treinamento dos usuários;
- 15) Falta de acompanhamento da evolução da implantação.

As perguntas de 12 a 18 referem-se a esses itens.

.12) Há mensuração nos resultados obtidos com a ferramenta?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.13) Foram mantidos controles e sistemas paralelos?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.14) Houve necessidade de ampliação dos equipamentos após a implantação do sistema?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.15) Como se deram os treinamentos junto aos usuários? Os mesmos foram suficientes?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.16) Houve acompanhamento da evolução da implantação?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.17) As expectativas da equipe foram atendidas? E da empresa?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.18) Qual a definição de sucesso na utilização do sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

O comércio eletrônico pode ser definido como um conceito de muitas facetas abrangendo o intercâmbio de produtos, serviços, informações ou dinheiro com suporte de computadores e redes (TURBAN et al., 2003), e a opção da empresa em tomar parte dessa nova economia dá-se por dois aspectos: (1) os clientes dão preferência a esse tipo de negócio; e (2) a empresa tem a chance em reduzir os custos de comercialização drasticamente.

As questões 19 e 20 referem-se a esses conceitos.

.19) Como se deu a iniciativa da utilização de comércio eletrônico?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.20) A opção pelo comércio eletrônico deu-se pela preferência dos clientes por esse tipo de negócio ou pela possibilidade de redução de custos de comercialização?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.21) Segundo Barbieri (2001), há um caminho básico para a utilização do *E-Business*, que deve ser traçado para as empresas na obtenção de sucesso na implementação. A análise das oportunidades, definição do modelo de negócios da empresa, definição do projeto do *site* da empresa, definição do plano de tecnologia para *E-Business* da empresa, projeto e desenvolvimento do projeto *E-Business* e implantação devem ter o envolvimento pleno das diversas áreas da empresa, como marketing, vendas, produção e informática. Para a implementação do comércio eletrônico foram analisadas as oportunidades, definido o modelo de negócio, definido o projeto do *site* e plano de tecnologia?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.22) A utilização de comércio eletrônico serviu para ampliar a fidelização de clientes?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Sugestões quanto aos Aspectos Tecnológicos: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

## ASPECTOS CULTURAIS:

Robbins (2002) destaca sete características básicas relacionadas a cultura organizacional:

- 1) Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;
- 2) Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- 3) Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles.
- 4) Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- 5) Orientação para a equipe: O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos;
- 6) Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
- 7) Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

As questões 23 a 29 referem-se a esses itens.

.23) A empresa pode ser considerada inovativa / assumidora de riscos ou mais conservadora? Isso é esperado dos colaboradores? Eles são estimulados?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.24) Qual o grau de precisão, análise e atenção aos resultados se esperam dos colaboradores?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.25) O efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da empresa é levado em consideração quando da tomada de decisões?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.26) Os colaboradores são mais incentivados a trabalhos em grupo ou individuais?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.27) Os colaboradores são competitivos?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.28) Os colaboradores são empreendedores?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.29) A empresa busca o crescimento permanente ou a manutenção de seu *status quo*?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.30) Terra e Gordon (2002) sugerem algumas iniciativas para promover a mudança cultura. Entre elas promover o compartilhamento de conhecimento como um valor da companhia. O conhecimento é compartilhado? De que forma?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Schein (1982) sugere o “ciclo adaptado” para resolução de problemas na organização, em consequência de atividades ou processos que se modificam em algum aspecto dos ambientes externo e interno da organização, buscando o equilíbrio adaptado e dinâmico para enfrentar a modificação. Para análise desse ciclo, o autor relaciona cinco estágios:

“conceitualmente separáveis, mas em realidade todos eles ocorrendo mais ou menos simultaneamente, pois a organização está em constante e dinâmica interação com seus números ambientes.

- 6) Perceber mudança em alguma parte do ambiente interno ou externo;
- 7) Importar a informação que diz respeito à mudança e levá-la para aquelas partes da organização que podem atuar sobre elas, e digerir as implicações dessa informação.
- 8) Modificar os processos de produção ou transformação dentro da organização de acordo com a informação obtida, ao mesmo tempo que, em sistemas correlatos, se reduzem ou se manejam os efeitos colaterais indesejados, e estabilizar a modificação.



- 9) Exportar novos produtos, serviços e outras produções que sejam mais adequados às modificações originalmente percebidas no ambiente.
- 10) Obter feedback a respeito do êxito da modificação, através da percepção adicional do estado do ambiente externo e do grau de integração do ambiente interno. (Schein, 1982, p. 180)”

As questões 31 a 34 referem-se a esses itens.

.31) Como foi percebida a necessidade de utilização de sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.32) Como se deu a importação da informação no que diz respeito à mudança – necessidade de utilização de sistema CRM, e como a mesma foi levada para aquelas partes da organização que podem atuar sobre elas, e digerir as implicações dessa informação?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.33) Como se deu a modificação dos processos de mudança dentro da organização de acordo com a informação obtida - necessidade de utilização de sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.34) Como a empresa obtém *feedback* a respeito do êxito da modificação?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.35) Ainda Schein (1999) relaciona alguns itens que englobam a cultura:

- Missão, estratégia, objetivos;
- Meios: estrutura, sistemas, processos;
- Avaliação: sistemas de detecção de erros e correção.

A missão, estratégia e objetivos da empresa estão alinhados com a utilização de sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

O mesmo autor apresenta um “Modelo de Mudança Transformadora” (Schein, 1999, p. 118), considerando os seguintes estágios:

Estágio 1 – Descongelar: criando a motivação para mudar

- Desconfirmação
- Criação da ansiedade pela sobrevivência ou da culpa

- Criação de uma segurança psicológica que sobrepuje a ansiedade do aprendiz

Estágio 2 – Aprendendo novos conceitos e novos significados para velhos conceitos

- Imitação e identificação com modelos
- Exploração para encontrar soluções e aprendizado com tentativas e erros

Estágio 3 – Internalizando novos conceitos e significados

- incorporação no autoconceito e na identidade
- incorporação nos relacionamentos em evolução

As questões 36 A 38 referem-se a esse modelo.

.36) A empresa sofreu um processo de “descongelamento”, buscando adaptar-se para a utilização de sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.37) Como se deu a aprendizagem dos novos conceitos? Através da imitação e identificação com modelos ou foi feita a exploração para encontrar soluções através de tentativa e erro?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.38) A empresa já se encontra no estágio de internalização dos novos conceitos, relativos a utilização de sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Sugestões quanto aos Aspectos Culturais: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## ANEXO II – Resposta Juiz I

**Nome do Juiz avaliador:** Evandro Moraes Maia  
**Formação do Juiz avaliador:** Marketing  
**Tempo de experiência profissional:** 26 anos  
**Data do dia do preenchimento:** 02/09/2005  
**Atividade que exerce:** Diretor Centro Marketing

### Diretivas aos Juízes

Pede-se sua colaboração, no papel de “juiz-avaliador”, para ler atentamente cada um dos enunciados apresentados a seguir, e indicar sua percepção quanto CLAREZA, PERTINÊNCIA e RELEVÂNCIA TEÓRICA. O método utilizado de Estudo de Caso fornece o aprofundamento da realidade, buscando construir uma proposição teórica sobre os fatores culturais necessários para ampliar a fidelização(muitas empresas acertadamente utilizam o processo CRM para gestão de toda a cadeia do ciclo de vida do cliente Aquisição, Fidelização, Rentabilização e Recuperação de clientes). Então acho necessário desvincular o conceito de CRM de uma estratégia única de Fidelização, embora a palavra Customer é traduzida para Cliente. dos clientes. Esse estudo será realizado em empresa de comércio varejista do ramo supermercadista instalada no estado de São Paulo que possui sistema de CRM implantado há mais de doze meses(cuidar e verificar se os processos não estão focados no gerenciamento de categorias) . Além disso, por tratar-se de Estudo de Caso Único é necessário que a empresa já tenha enraizado os conceitos e processos na utilização do sistema para que a pesquisa não corra o risco de deparar-se com problemas de implantação, o que não é o foco deste trabalho, além da possibilidade em aprofundar os efeitos dos fatores detectados.

As questões para a entrevista foram elaboradas buscando identificar os fatores da cultura da empresa estudada, que foram adaptados visando a completa implantação de sistema CRM, sendo aplicada aos principais gerentes envolvidos com o *software*, assim como a fidelização dos clientes.

Considera-se CLAREZA como a linguagem utilizada nas questões, tendo em vista que os respondentes serão profissionais das áreas de Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Administrativo e Marketing. Assim, os senhores acreditam que as questões são suficientemente claras, portanto compreensíveis, para essa população? Em que nível?

Considera-se PERTINÊNCIA se a questão foi elaborada de forma a avaliar este conceito junto a essa população. Portanto, os senhores acreditam que esta questão é pertinente para essa população? Em que nível?

Considera-se RELEVÂNCIA TEÓRICA como o grau de associação entre a questão e a teoria. Por fim, os senhores acreditam que o conteúdo dessa questão é representativo do aspecto Tecnológico ou Cultural que se quer medir? Em que nível?

A escala apresentada na Tabela 1 deve ser usada para responder as questões:

Tabela 1 - Escala para mensuração do instrumento

<b>Clareza de Linguagem</b>	<b>Pertinência</b>	<b>Relevância Teórica</b>
1 – pouquíssimo	1 – pouquíssimo	1 – pouquíssimo
2 – pouco	2 – pouco	2 – pouco
3 – médio	3 – médio	3 – médio
4 – muito	4 – muito	4 – muito
5 – muitíssimo	5 – muitíssimo	5 – muitíssimo

## ASPECTOS TECNOLÓGICOS:

.1) Swift (2001) menciona que CRM é a “abordagem empresarial destinada a atender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade”. Com base neste conceito, o que a empresa busca com a utilização do CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.2) A literatura relaciona alguns fundamentos básicos (Zenone, 2004) na implementação do CRM:

Não acho que este autor irá valorizar o teu trabalho, entrevistei ele em São Paulo e achei que ele não agrega conhecimento prático

Identificação dos valores dos clientes em determinado segmento(não ficou claro);

- Diferenciação dos clientes;
- Avaliação do impacto dessa diferenciação(a diferenciação não gera impacto e sim as ações em segmentos-aquisição, retenção, rentabilização e recuperação ) e ;
- Personalização de todo o processo de relacionamento com o cliente;
- Rentabilização de todo o processo, acrescentando valor ao relacionamento com o cliente.

Veja autores como Arthur Huges, Paul Wang, David Shapard, Terry Vavra e outros, que são oriundos de DBM.

Quais deles já foram alcançados pela empresa? Naqueles que ainda não alcançou, quais deles tem previsão / interesse?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Kotter (1997) aponta oito erros comuns encontrados nos processos de mudança corporativa:

- 1) Muita complacência e falta de urgência;
- 2) Falha na criação de um grupo-guia suficientemente poderoso; Incluir a decisão do CEO da empresa.
- 3) Subestimar o poder da visão;
- 4) Não comunicar suficientemente a visão;
- 5) Permitir que obstáculos bloqueiem a visão;
- 6) Falha na criação de resultados de curto prazo;
- 7) Declarar vitória cedo demais;
- 8) Não ancorar as mudanças de forma sólida na cultura organizacional.

As questões 3 a 5 referem-se a esses itens.

.3) Como se deu o processo de implantação do sistema? Como foi o planejamento? Foi feita a criação de um grupo-guia?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.4) Foram criados objetivos de curto prazo? Esses foram atingidos? Implantações de curto prazo sempre são para infra-estrutura técnica. Os objetivos estratégicos para mudança do negócio são de longo prazo (mais de 24 meses após implantação)

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.5) As mudanças para utilização do CRM foram ancoradas na cultura da empresa? Para implantar CRM, deve primeiro redirecionar a cultura para foco em cliente.

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.6) Kale (2004) aponta os “Sete Pecados Capitais do CRM”. Entre eles destaca-se a ausência de visão de foco no cliente. O foco da empresa é centrado no produto ou em vendas? No cliente? Bom exemplo são os gerentes de conta do Bradesco que oferecem seguros de R\$ 10.000 de prêmio a clientes com renda mensal de + R\$ 25mil. O foco é em vendas e o desempenho do gerente é medido com uma visão de curtíssimo prazo.

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.7) Johann (2004) comenta que “[...] enquanto a implantação física de determinada tecnologia é relativamente rápida, dobrar a resistência e a desconfiança das pessoas envolvidas torna-se muitíssimo demorado”. Houve resistência por parte dos usuários na utilização da ferramenta?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Assim como Kale, Dyché (2004) também aponta “Sete Pecados Capitais do CRM”. São eles:

- 1) fracasso na definição da estratégia de CRM;
- 2) fracasso no gerenciamento das expectativas da equipe;
- 3) fracasso na definição de sucesso do CRM;
- 4) rápida decisão na utilização de sistemas ASP;
- 5) fracasso no aperfeiçoamento de processos;
- 6) ausência de integração entre os dados;
- 7) fracasso na divulgação do CRM para toda a empresa.

As questões 8 a 11 referem-se a alguns deles.

8) Houve adaptação das rotinas e processos ao sistema?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

9) Como se deu a integração dos dados? Houve perdas? Eu acho que você deve focar mais na qualidade do banco gerado como “conseguiram ter uma visão 360 do cliente ou VUC (Visão Única do Cliente)?” O banco de dados possui a visão de house-hold?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

10) Como foi feita a divulgação do CRM para a empresa? Foi institucional ou somente junto aos envolvidos com o sistema? toda a empresa é envolvida.

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

11) Houve suporte da alta administração? E das gerencias?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Diversas pesquisas comentam sobre a dificuldade na utilização eficaz dos sistemas CRM. Fazendo uma análise dos tópicos apontados, percebem-se alguns efeitos indesejáveis quanto da implantação e utilização do CRM:

- 1) Foco centrado no produto e não no cliente;
- 2) Resistência por parte dos usuários à ferramenta;
- 3) Despadronização dos dados;
- 4) Desconexão entre a estratégia e a ferramenta de CRM;
- 5) Difícil mensuração sobre o desempenho da ferramenta;
- 6) Não obtenção de sucesso na utilização de sistema CRM;
- 7) Duplicidade ou erro nos dados;
- 8) Não mensuração do Retorno sobre o Investimento (ROI) da utilização do sistema; O ROI é medido pelo aumento de rentabilidade/custos envolvidos.
- 9) Não adaptação da cultura organizacional ao sistema;
- 10) Não adaptação das rotinas e processos ao sistema;
- 11) Manutenção de controles e sistemas paralelos;
- 12) Informações sobre os clientes não disponíveis no sistema;
- 13) Mau dimensionamento da capacidade dos equipamentos (*hardware*);
- 14) Falta de treinamento dos usuários;
- 15) Falta de acompanhamento da evolução da implantação.
- 16) Falta de integração/dificuldades com os sistemas legados

As perguntas de 12 a 18 referem-se a esses itens.

.12) Há mensuração nos resultados obtidos com a ferramenta? A mensuração é sobre campanhas de mercado.

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.13) Foram mantidos controles e sistemas paralelos? Conceituar sistemas paralelos

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.14) Houve necessidade de ampliação dos equipamentos (hardware) após a implantação do sistema? Sempre vai haver

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.15) Como se deram os treinamentos junto aos usuários? Os mesmos foram suficientes?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.16) Houve acompanhamento da evolução da implantação?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.17) As expectativas da equipe foram atendidas? E da empresa?  
Houver mensuração sobre gaps entre as expectativas e desempenho

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.18) Qual a definição de sucesso na utilização do sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

O comércio eletrônico pode ser definido como um conceito de muitas facetas abrangendo o intercâmbio de produtos, serviços, informações ou dinheiro com suporte de computadores e redes (TURBAN et al., 2003), e a opção da empresa em tomar parte dessa nova economia dá-se por dois aspectos: (1) os clientes dão preferência a esse tipo de negócio; e (2) a empresa tem a chance em reduzir os custos de comercialização drasticamente.

As questões 19 e 20 referem-se a esses conceitos.  
A empresa utiliza o meio eletrônico para realizar comércio. É diferente de ter um *website*, etc.

.19) Como se deu a iniciativa da utilização de comércio eletrônico?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5



.20) A opção pelo comércio eletrônico deu-se pela preferência dos clientes por esse tipo de negócio ou pela possibilidade de redução de custos de comercialização?

Acho que ambos são benefícios que são inseparáveis.

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

21) Segundo Barbieri (2001), há um caminho básico para a utilização do *E-Business*, que deve ser traçado para as empresas na obtenção de sucesso na implementação. A análise das oportunidades, definição do modelo de negócios da empresa, definição do projeto do *site* da empresa, definição do plano de tecnologia para *E-Business* da empresa, projeto e desenvolvimento do projeto *E-Business* e implantação devem ter o envolvimento pleno das diversas áreas da empresa, como marketing, vendas, produção e informática. Para a implementação do comércio eletrônico foram analisadas as oportunidades, definido o modelo de negócio, definido o projeto do *site* e plano de tecnologia?

Separe em mais questões, formando um grupo.

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

22) A utilização de comércio eletrônico serviu para ampliar a fidelização de clientes?

Depende como ele mede, não vi casos de que o CE tenha gerado fidelidade a não ser em B-to-B com EDI.

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Sugestões quanto aos Aspectos Tecnológicos: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## ASPECTOS CULTURAIS:

Robbins (2002) destaca sete características básicas relacionadas a cultura organizacional:

- 1) Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;
- 2) Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- 3) Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles.
- 4) Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- 5) Orientação para a equipe: O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos;
- 6) Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
- 7) Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

As questões 23 a 29 referem-se a esses itens.

.23) A empresa pode ser considerada inovativa / assumidora de riscos ou mais conservadora? Isso é esperado dos colaboradores? Eles são estimulados?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.24) Qual o grau de precisão, análise e atenção aos resultados se esperam dos colaboradores?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.25) O efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da empresa é levado em consideração quando da tomada de decisões?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.26) Os colaboradores são mais incentivados a trabalhos em grupo ou individuais?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.27) Os colaboradores são competitivos? Interna? Ou no mercado?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.28) Os colaboradores são empreendedores?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.29) A empresa busca o crescimento permanente ou a manutenção de seu *status quo*?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.30) Terra e Gordon (2002) sugerem algumas iniciativas para promover a mudança cultura. Entre elas promover o compartilhamento de conhecimento como um valor da companhia. O conhecimento é compartilhado? De que forma?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Schein (1982) sugere o “ciclo adaptado” para resolução de problemas na organização, em consequência de atividades ou processos que se modificam em algum aspecto dos ambientes externo e interno da organização, buscando o equilíbrio adaptado e dinâmico para enfrentar a modificação. Para análise desse ciclo, o autor relaciona cinco estágios

“conceitualmente separáveis, mas em realidade todos eles ocorrendo mais ou menos simultaneamente, pois a organização está em constante e dinâmica interação com seus números ambientes.

- 11) Perceber mudança em alguma parte do ambiente interno ou externo;
- 12) Importar a informação que diz respeito à mudança e levá-la para aquelas partes da organização que podem atuar sobre elas, e digerir as implicações dessa informação.
- 13) Modificar os processos de produção ou transformação dentro da organização de acordo com a informação obtida, ao mesmo tempo que, em sistemas correlatos, se reduzem ou se manejam os efeitos colaterais indesejados, e estabilizar a modificação.
- 14) Exportar novos produtos, serviços e outras produções que sejam mais adequados às modificações originalmente percebidas no ambiente.
- 15) Obter feedback a respeito do êxito da modificação, através da percepção adicional do estado do ambiente externo e do grau de integração do ambiente interno. (Schein, 1982, p. 180)”

As questões 31 a 34 referem-se a esses itens.

Importante perguntar “Qual a área da empresa que gerou a necessidade?”

.31) Como foi percebida a necessidade de utilização de sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.32) Como se deu a importação da informação no que diz respeito à mudança – necessidade de utilização de sistema CRM, e como a mesma foi levada para aquelas partes da organização que podem atuar sobre elas, e digerir as implicações dessa informação?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.33) Como se deu a modificação dos processos de mudança dentro da organização de acordo com a informação obtida - necessidade de utilização de sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.34) Como a empresa obtém *feedback* a respeito do êxito da modificação?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.35) Ainda Schein (1999) relaciona alguns itens que englobam a cultura:

- Missão, estratégia, objetivos;
- Meios: estrutura, sistemas, processos;
- Avaliação: sistemas de detecção de erros e correção.

A missão, estratégia e objetivos da empresa estão alinhados com a utilização de sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

O mesmo autor apresenta um “Modelo de Mudança Transformadora” (Schein, 1999, p. 118), considerando os seguintes estágios:

Estágio 1 – Descongelar: criando a motivação para mudar

- Desconfirmação
- Criação da ansiedade pela sobrevivência ou da culpa
- Criação de uma segurança psicológica que sobrepuje a ansiedade do aprendizado

Estágio 2 – Aprendendo novos conceitos e novos significados para velhos conceitos

- Imitação e identificação com modelos
- Exploração para encontrar soluções e aprendizado com tentativas e erros

Estágio 3 – Internalizando novos conceitos e significados

- incorporação no autoconceito e na identidade
- incorporação nos relacionamentos em evolução

As questões 36 a 38 referem-se a esse modelo.

.36) A empresa sofreu um processo de “descongelamento”, buscando adaptar-se para a utilização de sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.37) Como se deu a aprendizagem dos novos conceitos? Através da imitação e identificação com modelos ou foi feita a exploração para encontrar soluções através de tentativa e erro? Geralmente é a partir de uma consultoria de gestão e uma de implementação técnica. Perguntar sobre este assunto.

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

.38) A empresa já se encontra no estágio de internalização dos novos conceitos, relativos a utilização de sistema CRM?

Clareza de Linguagem	Pertinência	Relevância Teórica
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Sugestões quanto aos Aspectos Culturais: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### ANEXO III – Resposta Juiz II

**Nome do Juiz Avaliador:** Sílvio Luiz Johann

**Formação do Juiz Avaliador:** Mestrado em Administração (PPGA/UFRGS)

**Tempo de experiência profissional:** 30 anos

**Atividade que exerce:** Professor universitário/Consultor organizacional

**Data do dia do preenchimento:** 24/08/2005.

Analisei as 37(trinta e sete) questões que me foram enviadas, sendo que as classifiquei, em sua ampla maioria, como merecedoras de pontuação nível 5, nos três quesitos simultâneos: clareza de linguagem, pertinência e relevância teórica. Porém, algumas das questões apresentaram deficiência no tocante à “clareza”. A essas questões críticas – passíveis de melhoria – dedicarei algumas considerações:

Questão 2 –

Numa mesma questão, estão englobadas 5(cinco) dimensões. Penso que esta pergunta poderia ser subdividida, dando origem a uma nova questão para cada uma das dimensões envolvidas.

Ademais, quando se trata da frase “identificações dos valores dos clientes...”, acredito que ficaria mais claro se fosse adicionada a palavra culturais (valores culturais dos clientes).

Questão 18 –

Sugiro que seja explicado o que significa “definição de sucesso”.

Questões 19 e 20 –

Parece-me que as duas questões tratam do mesmo assunto. Sugiro suprimir a questão 19, por ser menos pontual e de maior nível de dificuldade quanto ao seu entendimento.

Questão 21 –

Esta é a típica “questão jumbo”. Sugiro subdividi-la em quatro perguntas: análise das oportunidades, definição do modelo de negócio, criação do projeto do *site* e estabelecimento do plano de tecnologia.

Questão 22 –

O que é “funcionário competitivo”? É aquele – ou aqueles – que competem uns com os outros?

Sugiro encontrar outro termo (agilidade, por hipótese) ou, então, explicar o que é “competitivo”.

Questão 24 –

Sugiro alterar “o efeito dos resultados...” para o “efeito dos possíveis resultados”.

Questão 30 –

Não consegui entender o que se busca conhecer através da questão “como foi percebida a necessidade de...”. Creio que a dificuldade esteja na expressão “percebida”. Talvez seja o caso de trocá-la por “como, inicialmente, foi identificada a necessidade de...”

Questão 31 –

Nesta questão ocorreu, possivelmente, um erro de digitação, pois parte do texto está incompreensível: “como se deu a importar da informação no que diz...” .

Questão 32 –

A expressão “modificação dos processos de mudanças” tenta aferir o quê? Para mim, ficou confuso.

Questão 35 –

Sugiro que, após o termo “descongelamento” seja colocado entre parênteses o seguinte: (provocou-se a necessária motivação para mudar).

#### **ANEXO IV – Email recebido da Sra. Linda McHugh**

Diretora de Serviços Profissionais da Baseline Consulting – assessora da Sra. Jill Diche, autora do livro *The CRM Handbook A Business Guide To Customer Relationship Management*. Email recebido em 07 de abril de 2005.

“Luci:

Jill Dyche forwarded your message to me and asked me to respond to you. Naturally, we're thrilled with your positive response to *The CRM Handbook*; unlike some business/IT writers, Jill is able to focus on the practical while also building a foundation of basic knowledge about a subject.

I'm not sure what your interest is in cultural factors, but I thought I'd give you a list of counter-productive behaviors we're currently seeing in client engagements. There are lots of articles about "best practices" but it's harder to find information about how organizations sabotage their own efforts.

1. Executive perception [of an initiative] is more important than business need.

In other words, organizational politics drive IT projects because IT doesn't want to make some executive uncomfortable. As a result, projects can't solve real problems because it is not acceptable to acknowledge that there is a problem in the first place. We tend to see this sort of behavior in larger organizations that have frequent lay-offs and reorganizations, where a substantial percentage of management has spent their all or most of their professional lives in that company, and where all power rests with the person who says "no." Often these folks are very low in the organization and have a vested interest in maintaining the status quo.

Results of projects in such circumstances tend to tweak operations just enough that the executive being catered to feels he or she is better positioned for a promotion. End users problems are not solved, and sometimes, their ability to do their jobs is made more complex or difficult.

There's little legitimate return on investment, and those end users who participated in the project in hopes of real improvements in daily operations are disappointed and cynical about subsequent projects.

2. The wrong resources are assigned to business-critical projects.

There are several ways in which this problem is manifest: Staffing projects with anyone who's available; overcommitting people who have the right knowledge and skills; staffing projects almost exclusively with external resources. Projects can absorb some unskilled resources if they are capable of learning on the job AND there is a critical mass of folks with the right knowledge and skills. Consultants can provide some expertise, as well as fresh approaches, but there also has to be some internal expertise available. With the right balance, the project deliverables are much



more likely to achieve the needed business results plus a valuable knowledge transfer has been facilitated that will help existing staff carry on independently.

3. Projects are sponsored at the wrong level of the organization.

The 're more the project will affect daily activities of business people the more critical that the sponsor be someone who is perceived as having the final say across the affected workgroups. This is why so many consultants insist that executives actively sponsor projects. Executive sponsorship is not always required, but sponsorship needs to occur with the person to whom all of the effective end users report. In addition, we've seen projects sponsored at an appropriate level only to see the sponsor take no real interest in the project and delegate communication and organizational change management duties (if they're part of the project at all) to the project manager or project team. Again, if there is substantial impact on daily business activity, end users tend to think "he's not my boss" and resist or even sabotage the changes introduced by the project.

4. Inadequate training.

Projects that include IT tools particularly tend to substitute real education and training with demonstrations of the new tool. This is not training and it will not influence reluctant end users to cooperate. In addition, most people need more than one exposure to a new tool before they feel comfortable using it independently.

I hope this is the kind of practical information you're looking for.

Linda McHugh  
Director of Professional Services  
Baseline Consulting .

## ANEXO V – Entrevista com Sr. Alexandre Lima

**Gerente do *Delivery* - 29/12/2005**

1 **Entrevistadora:** O trabalho foca a utilização do sistema CRM. Busca-se identificar  
2 o que a empresa precisa modificar para utilizar o sistema, e o Grupo Pão de Açúcar está  
3 bastante avançado na utilização do sistema.

4 **Alexandre:** Na verdade, em termos de programa de relacionamento, a empresa  
5 investiu há uns dois ou três anos atrás, acho que três, muito fortemente no cartão MAIS  
6 que era para ter sido um cartão de relacionamento como nos melhores moldes  
7 praticados no mercado. Mas o problema foi que o Grupo tentou fazer isso com um  
8 milhão e meio de pessoas e fica bastante difícil para se relacionar individualmente com  
9 um milhão e meio de pessoas. Então o primeiro pecado que eu acho que ocorreu com a  
10 nossa empresa no sentido de relacionamento, foi tentar se relacionar com um número  
11 muito grande de pessoas.

12 Para o ano que vem a empresa pretende investir novamente no cartão MAIS, mas  
13 Começando com um número mais reduzido e dando atenção ao topo da pirâmide, que é  
14 o cliente com quem de fato você quer manter um relacionamento. Porque numa escala  
15 de clientes existem os clientes que vão ser, que são os seus fãs. Ele tem um gasto alto na  
16 sua loja, ele compra toda a mercadoria na sua loja, então ele não compra só  
17 oportunidades ou promoção de produtos, ele faz todo o abastecimento em termos de  
18 alimentos na sua loja. E ele ainda gosta muito do seu serviço e do preço que ele paga.  
19 Esse é um cara fã. A empresa entendeu que a gente precisa primeiro aprender a se  
20 relacionar com esse fã. E que ele reconheça que “eu o reconheço”. Que ele identifique

21 isso que nós o reconhecemos de alguma maneira. Aí sim. Desde milhagem, recompensa  
22 por pontos, brindes, ai vale tudo que um sistema de relacionamento pode promover.  
23 Falando de loja física.

24 Em termos de loja virtual não há um relacionamento, existem todos os dados, as  
25 compras são todas armazenadas, então nós sabemos de fato se você um dia foi nossa  
26 cliente, você tá lá, marcado o que você comprou, qual é o seu ticket médio, que tipo de  
27 produto você compra, frequência de compra, tá tudo lá, mas nós não utilizamos isso  
28 numa maneira de se relacionar, mesmo porque pretendemos utilizarmos junto com o  
29 cartão MAIS, porque não há porque desenvolver um programa de relacionamento  
30 paralelo ao cartão mais, que é o sistema de relacionamento que representa a marca Pão-  
31 de-Açúcar.

32 **Entrevistadora:** E hoje foram separados?

33 **Alexandre:** Não, hoje não existe, existe o cartão MAIS do Pão de Açúcar ainda  
34 tímido. Que vem construindo e não existe essa política de relacionamento, existe a  
35 política de bom serviço, mas que não é de relacionamento no Pão de Açúcar *Delivery*.  
36 A gente pretende juntar as duas coisas. Porque não há porque fazer um paralelo.

37 **Entrevistadora:** E como se deu o processo de ambientação do sistema CRM?

38 **Alexandre:** Eu trabalho no *Delivery* há quatro anos. Antes eu trabalhei em loja. Fui  
39 gerente de loja, gerente de produto. Também trabalhei desenvolvendo produto em  
40 marca própria. Então nessa questão eu não acompanhei. Quem acompanhou mais é  
41 uma outra pessoa chamada Daniela Finni, que não está mais na empresa. Eu  
42 acompanhei como espectador. Eu vi, foram feitas boas coisas no começo, era uma coisa  
43 muito boa, mas é o que eu te falei: o principal pecado no meu entender é a quantidade

44 de pessoas, não da para relacionar com um milhão e meio de pessoas. Não há quem  
45 administre um banco de dados desses, iria ter mais estatístico dentro da empresa do que  
46 gente para atender na loja, porque é um programa que demanda, e tínhamos  
47 departamento de estatística, para fazer levantamento de relatório e essas coisas. Porque  
48 são dados pesados. Acho que somos dois milhões de clientes/dia...é uma coisa  
49 gigantesca para você administrar seja lá o que for. Cada um comprou três itens você tem  
50 seis milhões de itens para administrar por dia. É muito, muito difícil administrar isso,  
51 não é uma coisa simples não.

52 **Entrevistadora:** Como funciona a questão de logística do *Delivery*?

53 **Alexandre:** Tem depósito centralizado para cada lugar onde a gente atende. Em São  
54 Paulo tem um depósito, no Rio tem outro, em Brasília, em Curitiba, cada lugar desses  
55 tem um depósito.

56 **Entrevistadora:** E para que é utilizado o banco de dados do *Delivery*?

57 **Alexandre:** Eu não utilizo o banco para o relacionamento com o cliente. É assim, o  
58 fato de eu não utilizar para me relacionar com o cliente, seria assim, não é que eu não  
59 utilizo, eu utilizo instantaneamente.

60 Vou fazer uma promoção qualquer com um fornecedor que está interessado em  
61 promover o produto dele na internet, no nosso canal. Como os dados estão lá eu utilizo  
62 como consulta, o que eu não tenho é um modelo padrão de estudo e estatística para me  
63 utilizar disso com mais frequência. Eu utilizo os dados que estão lá, mas é só quando  
64 tem a demanda. Eu sou reativo, vamos chamar assim. Não utilizamos de maneira pró-  
65 ativa que é vamos ter programa aqui para estudar, para fazer, como eu posso vender  
66 melhor alguma coisa para um cliente, como atendo melhor a necessidade desse cliente.

67 Isso a gente não faz. Agora, todos os outros dados eles são aproveitados de maneira  
68 interna para dimensionar o tamanho do estoque, dimensionar o tamanho de frota,  
69 dimensionar tudo.

70 Os dados estão lá. Internamente lógico que a gente usa.

71 **Entrevistadora:** Há quanto tempo existe o *Delivery* dentro do Grupo Pão-de-  
72 Açúcar?

73 **Alexandre:** Dez anos. Quando começou, começou por telefone. A internet desse  
74 serviço, quando nasceu, já nasceu com telefone e internet juntos.

75 É verdade que a venda pela internet na época era muito pequena. Na verdade não era  
76 nem internet, era um sistema híbrido, vamos chamar assim, porque a pessoa recebia um  
77 CD, instalava um programa na sua casa. Depois ele pegava esse programa, quando ele  
78 abria para fazer a compra, ele disparava um atualizador, vamos chamar assim, que ia até  
79 a base de dados, atualizava a disponibilidade de produtos e preços e aí ele saía da linha,  
80 não era mais on-line e fazia uma compra totalmente off-line e ao final da compra ele  
81 enviava esse arquivo para nós. Não existia nada e isso era o melhor que tinha.

82 A compra em si era até mais divertida do que é hoje. É verdade, porque quando eles  
83 fizeram esse programa, eles fizeram um supermercado virtual, então passeava-se nesse  
84 supermercado com o carrinho, passava-se pelas gôndolas, essas coisas. Então quem  
85 comprou tem saudade até hoje. Era mais interativo, era uma compra divertida. Eu não  
86 cheguei a ver, nunca vi, mas quem comprou gostou muito.

87 **Entrevistadora:** É feito estudo de comportamento de consumo do *Delivery*? O  
88 cliente do *Delivery* também vai a loja?

89 **Alexandre:** Sim. Isso quem faz esse estudo de comportamento, na realidade, não é a

90 gente, é empresa que a gente terceiriza isso. Mas posso lhe dizer algumas das coisas:  
91 80% do nosso público que não é a empresa que compra, são mulheres; o público A B,  
92 todos tem a renda mensal maior que oito mil, de todas as famílias, todos tem  
93 universidade ou pós-graduação, é um público altamente qualificado. Índice de  
94 fidelidade 94,5% , depende do mês 95%. Perde-se muito pouco cliente. Porque depois  
95 que ele aprende a utilizar o processo, porque o início é muito difícil. Porque é uma lista  
96 grande. Você entra na internet para comprar CD você compra dois títulos, três títulos,  
97 essas coisas. Nossa compra em média tem oitenta itens. 70/80 itens na verdade. Em  
98 média tem 120 itens. Então é uma compra pesada, muito difícil de fazer a primeira  
99 compra. Mas depois a segunda, a terceira em diante, você faz uma compra de  
100 supermercado em 15min. A lista esta pronta. O cliente entra lá e acrescenta ou vai tirar  
101 da lista porque ainda sobrou do mês passado, informou seu número do cartão, brigado,  
102 prazer, no outro dia está na sua casa tudo embaladinho, bonitinho.  
103 Então depois que habitua ..... E porque tanta mulher? Porque mulher normalmente é  
104 encarregada de fazer isso em casa. Agora não. A mulher se livrou desse, vamos dizer  
105 assim problema de ir ao supermercado, fazer essa compra. Ele continua indo a loja? Ele  
106 continua, porque faz a compra de prazer dele, ainda na loja. Que é comprar o queijo  
107 especial, o vinho especial, essa compra prazerosa ele continua fazendo na loja.  
108 **Entrevistadora:** E esse público feminino que faz essa compra mensal no *Delivery*,  
109 chega a ir a loja?  
110 **Alexandre:** É isso eu não sei dizer, porque, como eu identifico depois, eu identifico  
111 como família, provavelmente o marido vá fazer a compra gostosa. Que é a compra boa.  
112 Mas ela continua indo a loja sim. Mas eu sei dizer que a família continua indo a loja

113 Pão de Açúcar.

114 **Entrevistadora:** Existe então um mix de compra: tanto na loja quanto no  
115 *Delivery*? Não ficou específico só para o *Delivery*?

116 **Alexandre:** Não, não ficou. Uma das coisas que o restringe é o tamanho do  
117 sortimento, uma loja normal tem entre 15 e 25mil itens. Depende o tamanho da loja.  
118 Nós temos 10 mil, então ele também não encontra tudo que ele encontra na loja no  
119 *Delivery*.

120 **Entrevistadora:** Porque a diferença? Porque não estão todos os itens? O que  
121 impossibilita de estar tudo no *Delivery*?

122 **Alexandre:** Ficaria enorme, quando você abrisse uma sessão para escolher leite, você  
123 iria ter 68 tipos de leite para você comprar. Demanda.

124 **Entrevistadora:** E como é feita a seleção dos produtos que vão para o *Delivery*?

125 **Alexandre:** Todo o produto de lançamento que entra no mercado vai para o *site*.  
126 Baseado no seu histórico médio, se tira. Se ele não vende, não é para aquele mercado.  
127 Não é para aquele público, se acaba tirando.

128 E tem muito produto também, vamos chamar assim, de segunda e terceira linha, que  
129 esse público ali também não compra, esse público que ta ali só compra marca. Ele  
130 compra Omo, ele compra Confort, não adianta você oferecer o sabão Assim para  
131 ele...Ele não compra sabão Assim, ele compra Omo, ele tem dinheiro para comprar  
132 Omo, ele não vai ficar buscando oportunidades.

133 Então grande parte dos itens são dispensáveis também, pela qualidade, pela exigência  
134 do cliente.

135 **Entrevistadora:** Que utiliza os dados do *Delivery*? É exclusivamente o setor ou

136 outros departamentos tem acesso, como a distribuição das lojas, de produtos?

137 **Alexandre:** Não, não, esses dados não, esses dados é fechado. É só para o setor. Não  
138 terceirizo, não vendo, não empresto, não deixo ninguém usar.

139 **Entrevistadora:** O departamento de marketing do Grupo Pão de Açúcar não  
140 acessa também?

141 **Alexandre:** Não, não acessa também. Mesmo porque eu também não deixaria.

142 **Entrevistadora:** Então o marketing do *Delivery* é específico?

143 **Alexandre:** É específico. É um departamento específico. Quem faz marketing para o  
144 *Delivery*, faz só para o *Delivery*. Dentro da nossa rede é assim, quem faz para o  
145 Pão de Açúcar, faz só para o Pão de Açúcar, que faz para o Extra, só faz para o Extra  
146 Não é compartilhado.

147 **Entrevistadora:** O *Delivery* então é um produto do grupo Pão de Açúcar?

148 **Alexandre:** É uma unidade de negócios. É um negócio, ele tem vida própria, tem  
149 gestão própria, tem resultado próprio, é um negócio, é entendido como se fosse uma  
150 outra rede, uma outra bandeira que a gente chama de vendas. Como tem que ser, senão  
151 fica subsidiado, começa dar prejuízo e ninguém vê ou começa dar lucro demais e todo  
152 mundo esconde. Em uma empresa desse tamanho, pra se perder qualquer coisa também  
153 não é tão difícil. 75 mil funcionários, num lugar desses aqui, é muita gente.

154 **Entrevistadora:** A empresa é mais conservadora ou mais assumidora de riscos?

155 **Alexandre:** eu prefiro não dizer. É verdade, porque aí fica falando da minha opinião.  
156 Minha opinião não é relevante, você tem que olhar de verdades os fatos, acompanhar os  
157 fatos e fazer o seu próprio entendimento. Porque daqui de dentro é igual eu perguntar  
158 para você perguntar para um jogador do Internacional sobre o que ele acha que o time é.É



159 difícil, não? Porque quem ta dentro é uma coisa, o mercado como enxerga é outra coisa.

160 E aí, você ta perguntando a minha opinião. A minha opinião não vale, isso é, de verdade

161 a minha opinião não vale.

162 **Entrevistadora:** Vocês são motivados a trabalhar em grupo ou individualmente?

163 **Alexandre:** Eu não posso responder essas coisas, eu não posso falar em nome do

164 grupo. Eu não posso, mesmo eu achando que você está fazendo um trabalho para escola,

165 qualquer coisa que não seja pública, mas é, eu não posso dizer. Eu não posso dizer, eu

166 não tenho autoridade para falar isso. Eu não posso falar em nome do grupo. Posso falar

167 só em nome do *Delivery*. Nem da bandeira do Pão de Açúcar eu posso falar. Eu não

168 tenho essa autorização. E mesmo porque como eu te falei na CBD de verdade são várias

169 empresas dentro da empresa. Então o que eu falar para você não é verdade, porque o

170 Extra tem um comportamento, pois o público alvo dele é outro, Compre Bem é outro e o

171 Pão de Açúcar é outro e o da internet é outro. Então assim nada que eu te falar serve

172 para as quatro.

173 ...É verdade que se tem uma política de preço agressivo? Não é verdade para os quatro.

174 É verdade que a gente tenta ser o mais inovador? Não é verdade para os quatro, é

175 verdade para um e não para outros. Então para falar em termos de CBD fica muito

176 difícil a análise de qualquer coisa que você me perguntar, porque cada bandeira trabalha

177 com um público específico, numa estrutura específica, buscando atender o seu mercado.

178 E normalmente não bate muito, porque o Pão de Açúcar escolheu trabalhar com um

179 nicho de mercado mais classe AB, o Extra tenta vender a todo mundo, porque é um

180 hiper(mercado). O Compre Bem já é um supermercado mais popular, então fica difícil

181 qualquer coisa que eu lhe dissesse, sirva para o grupo CBD.

182 **Entrevistadora:** O que originou, o que foi motivador para o Pão de Açúcar  
183 trabalhar o *Delivery*?

184 **Alexandre:** Quando teve a crise da empresa ai em 91, 92, e na sua reformulação  
185 quando o Abílio (Diniz) assumiu sozinho e a família trabalhava, tinha mais família  
186 trabalhando. A Ana Maria Diniz tinha um perfil muito inovador.

187 E ela achava que esta questão de inovar e prestar um excelente serviço como foi feito  
188 nas lojas Pão de Açúcar, esse era o diferencial que poderia fazer muito bem para  
189 empresa. E ela acertou, a longo prazo, isso deu resultado.

190 Então a motivação principal era..precisava, sei lá criar uma marca junto a cabeça do  
191 consumidor e consegui na época pelo menos. Durou muitos anos, não sei se ainda  
192 hoje, porque não tenho acompanhado, mas esse perfil de inovação, a bandeira Pão-de-  
193 Açúcar, as lojas Pão de Açúcar, tinha um caráter e ainda tem essa vontade de ser  
194 inovadora, de prestar um excelente serviço e ser inovadora, de gerar de fato comodidade  
195 e serviços aos clientes. Isso veio, até onde eu sei, da disposição da Ana Maria Diniz, que  
196 é filha do Abílio, de promover isso, dentro da companhia. O que se tem hoje de  
197 *Delivery* é só a evolução, que hoje se chama *Delivery*, que a gente usa a internet, mas  
198 amanhã pode ser celular, pode ser nextell, ou que o mercado entender como novo e mais  
199 cômodo para ele. O que o mercado entender o Pão de Açúcar sempre vai estar lá. Um  
200 dos pilares da nossa empresa é a tecnologia. Uma das forças que a gente considera na  
201 companhia é a tecnologia, então a gente sempre vai estar lá, tentando fazer isso.

202 **Entrevistadora:** E como vocês “ouvem” os clientes?

203 **Alexandre:** Eu tenho no final da compra uma pesquisa, de uma empresa terceirizada  
204 que me quantifica e ela me manda também diariamente os comentários dos clientes e

205 como também tenho atendimento telefônico...Isso também é bastante próximo, então de  
206 qualquer maneira, a gente assim, a gente ta quase que on-line, o cara reclama de alguma  
207 coisa seja lá o que for praticamente todo mundo na cadeia que interessa saber daquele  
208 problema sabe. Porque o nosso diferencial é o serviço mesmo. Então a gente ouve e  
209 tenta atender ele muito rapidamente.

210 **Entrevistadora:** É dado o retorno para o cliente?

211 **Alexandre:** É dado o retorno para ele. Olha não tem por isso.... Isso para o  
212 cliente MAIS.

213 **Entrevistadora:** E no caso do *Delivery* é a mesma coisa? O cliente tem retorno?

214 **Alexandre:** Sim, ele tem retorno, mas é independente de ele ser cliente MAIS ou não.

## ANEXO VI – Entrevista com Sr. Célio Teixeira Guedes

### Coordenador de Sistemas de Marketing - 19/12/2005

- 1 **Entrevistadora:** A Sra. Luciana Almeida comentou também que vocês estariam  
2 passando por uma...não digo uma reestruturação, mas alguns planos de evolução, vamos  
3 dizer assim desse relacionamento com o cliente para 2006, vai mudar a tua meta?
- 4 **Célio:** Sim, vai mudar a minha meta.
- 5 **Entrevistadora:** O que vocês a principio vão complementar ou modificar?
- 6 **Célio:** Na verdade é assim, o que nós vamos mudar basicamente é a plataforma  
7 tanto de arquitetura de hardware, quanto de software, mas em termos de funcionalidade,  
8 ela, digamos que tem as mesmas funcionalidades. As duas principais a gente pode  
9 separar numa questão chamada operacional, né e uma outra questão chamada analítica.  
10 Porque operacional: é a interação propriamente dita com o cliente quando ele vai em  
11 Uma das nossas lojas e pede alguma informação, pede uma mudança de cadastro. Ele  
12 tem direito a um brinde, por exemplo que nos oferecemos para ele, ele vai lá na loja  
13 “olha queria retirar o brinde que vocês me falaram que eu tenho”. Ele entrega o brinde e  
14 registra no sistema que ele entregou esse brinde para o cliente, né, então ele tem  
15 algumas funcionalidades nessa plataforma operacional é que fazem a interação com o  
16 cliente. Essa plataforma esta numa linguagem ASP. Basicamente Internet. E vai passar  
17 Para outra linguagem que é Java. Talvez seja a grande mudança. Então as  
18 funcionalidades são praticamente as mesmas. É basicamente para o sistema dar conta  
19 dessa interação com o cliente. Sempre que ele quiser interagir com o programa ele vai  
20 fazer nesse sistema, que eu chamo de operacional.  
21 A parte analítica hoje ela feita numa plataforma e ela vai mudar para uma outra

22 plataforma chamada “Tiffany”, que é um gerenciador de campanha.

23 Assim, em termos de funcionalidades são praticamente as mesmas, o que vai mudar são  
24 as ferramentas que tratam elas.

25 Uma é operacional que trata da operação com o cliente e a outra é analítica como esse  
26 software do Pão de Açúcar, que analisa o comportamento de compras dos clientes,  
27 produzir campanhas para ele em função desse comportamento de compras.

28 **Entrevistadora:** E quando foi criado o sistema que vocês hoje utilizam, como foi  
29 feito o treinamento para os usuários?

30 **Célio:** Isso tem uma logística que é um pouco complicado no caso do Pão-de-  
31 Açúcar, porque comporta muitas verbas. Então isso é meio espalhado. O que nós  
32 fizemos foi basicamente o processo de formar pessoas e elas se multiplicariam, são  
33 multiplicadores. Então quando elas foram a São Paulo foi um pouco meio assim porque  
34 tinha nossa central, tinham as pessoas que se envolveram, tinham as pessoas que estavam  
35 envolvidas com o sistema e teve o treinamento. Eu mesmo dei treinamento para várias  
36 pessoas.

37 Então em São Paulo tinha uma logística um pouco mais fácil porque as pessoas vinham  
38 até aqui em grupos e recebiam o treinamento. Isso foi feito em pedaços, digamos assim,  
39 foi feito um “rolaude”, você pega, gera numa região específica, super pequena, em  
40 algumas lojas em São Paulo e depois foi expandindo para as demais lojas de São Paulo,  
41 depois outras redes, então para os outros estados.

42 Em Curitiba, por exemplo, veio uma pessoa de lá até aqui. Essas pessoas foram  
43 treinadas aqui e depois lá multiplicaram nas várias lojas que nós temos.

44 **Entrevistadora:** O sistema de CRM tem relação com o sistema de frente de caixa? Não

45 é o mesmo sistema?

46 **Célio:** Não é o mesmo sistema, na verdade ele tem uma conversa, uma  
47 interação.

48 **Entrevistadora:** Como acontece essa conversa?

49 **Célio:** O cliente em principio lá na frente do caixa, então ele é um sistema que  
50 está interligado quando você tem uma identificação que é o caso do cartão MAIS, passa  
51 ali no PDV, o PDV vem até o meu sistema e fala assim “olha você tem o seu  
52 limite”...”eu já tenho um ano de mensalidade parabéns”.

53 Então o meu sistema recebe essa demanda do PDV, essa consulta, eu vejo qual a  
54 interação que eu tenho para esse cliente e devolvo para o PDV, e aparece lá no PDV  
55 essa interação. Entendeu?

56 Então o sistema de frente de caixa é um e o sistema de CRM que controla o programa  
57 de fidelidade é outro, mas eles conversam.

58 **Entrevistadora:** O sistema de CRM só utiliza as informações dos clientes que tem  
59 o cartão MAIS? Os cartões de compras dos demais clientes não vão para o teu PDV?

60 **Célio:** Não sei, não sei.

61 **Entrevistadora:** E quem usa essas informações de clientes que não são dos cartões  
62 MAIS?

63 **Célio:** Se você pensar como é uma empresa de varejo, é diferente de uma  
64 empresa, por exemplo de assinatura de TV a cabo ou celular, onde as pessoas são todas  
65 identificadas, você pode pensar que qualquer interação que você faz com seu cartão de  
66 crédito, por exemplo, a primeira coisa que você tem que fazer é dar o número do seu  
67 cartão de crédito.

68 Então você tem que primeiro se identificar para se interagir com as empresas. E no  
69 processo da rede é diferente você vai lá e faz a sua compra e você é uma pessoa  
70 anônima. Não se tem o perfil sócio-econômico de todos os clientes. E nem dá. E então  
71 qual é o perfil que a gente tem? Só dos clientes que participam de alguns programas de  
72 fidelidade, que é o caso do cartão MAIS. Então somente o comportamento é possível  
73 tratar de alguns clientes.

## ANEXO VII – Entrevista com Sr. Guido Hofmann

### Gerente Loja Cristo Rei – Curitiba/PR – 09/12/2005

1 **Entrevistadora:** A idéia de conversar contigo que no caso esta a frente, é o contato  
2 com o consumidor porque muitas vezes a implantação dos sistemas e a própria filosofia  
3 do CRM acaba sendo uma coisa mais estratégica da empresa. Vamos dizer assim, que a  
4 base da nossa conversa é para entender até que ponto esta estratégia chega na ponta  
5 mesmo, na área que tem relação com o cliente como se deu, como foi passada a  
6 informação, se vocês tem contato com isto. Se foi feito um comunicado, se foi feito  
7 treinamento da utilização do sistema CRM. Vocês chegam a ter algum contato?

8 **Guido:** Podes abrir um pouco mais a discussão sobre o CRM?

9 **Entrevistadora:** Posso. Sistema de CRM é assim. Na verdade, a filosofia de CRM  
10 é estratégia de marketing pura. É a segmentação do cliente. É tentar fazer um  
11 atendimento mais personalizado para o teu cliente. Por exemplo, é pegar esta loja que  
12 vão em cima das informações de compra tratar o perfil de compra deste consumidor e  
13 fazer o marketing direcionado a isso. Esta é a filosofia. A tecnologia entrou para dar  
14 suporte a esta filosofia. Tem um sistema que o Pão de Açúcar tem instalado para ver o  
15 perfil do consumidor, a relação de compra, o que ele gosta, o que ele não gosta, questão  
16 de reclamação, se o cliente que reclama é o bom cliente, pior é aquele que não gosta,  
17 sai e troca de fornecedor, isto para falar de um modo mais genérico, porque eu escolhi o  
18 setor supermercadista, pela dificuldade de fidelizar o cliente. Não conheço Curitiba, mas  
19 pegando Porto Alegre é muito fácil, por exemplo, dentro do bairro onde moro tenho as  
20 opções do Big, Bourbon e Zaffari (mesma rede) e Carrefour. O que me leva ir numa  
21 rede e não na outra. Acabo, as vezes, indo nas quatro. Então por isto a dificuldade de



22 fidelizar cliente dentro do setor supermercadista.

23 **Guido:** Nós temos dois projetos fortes de fidelização: um é o cartão MAIS: que  
24 toda compra que, o cliente faz a gente monitora, os produtos que ele leva para casa e  
25 outro fator é o feedback – um formulário que nós temos na frente do caixa. Este  
26 formulário a operadora, no término da compra pergunta para o cliente se ele encontrou  
27 tudo o que procurava e de posse desta informação nós vamos atrás. Eventualmente  
28 cadastramos o produto, ou mesmo percebendo a falta vamos comprar o quanto antes  
29 para atendê-lo. Este próprio sistema nos dá retorno via sistema, na própria compra,  
30 quando ele passar o cartão dele no caixa já vai estar aparecendo o que aconteceu – o  
31 retorno - olha vai ser possível – estamos providenciando o produto.

32 O Pão de Açúcar trabalha forte com o chão de loja. Tanto os líderes como os gerentes  
33 muito presentes na área de vendas. Venda olho a olho no cliente. Isto é essencial. Estou  
34 há cinco anos na companhia. Trabalhei no Sonae, sou gaúcho. A gente percebe esta  
35 diferença, cinco anos aqui, dez no Sonae. Cinco anos aqui valeram os dez no Sonae –  
36 questão de treinamento e o trabalho que é feito com o cliente é muito interessante.

37 **Entrevistadora:** Vocês tem treinamento freqüente com esta relação com o cliente?

38 **Guido:** Sim, temos.

39 **Entrevistadora:** Isto em todos os níveis?

40 **Guido:** Todos os níveis. Faz dois meses que nós tivemos um treinamento pra  
41 operadora para reciclagem de atendimento.

42 **Entrevistadora:** Na “ponta” você não tem conhecimento com exceção do feed-  
43 back do cliente, do tipo de informação que o grupo como um todo faz, como um todo  
44 faz com relação a compra?

45 **Guido:** Não. Esta filtragem estes relatórios nós não temos contato na loja. Em  
46 outros níveis hierárquicos o pessoal tem a informação, pessoal do marketing, da  
47 diretoria, nós não temos a informação. Hoje se tu fosses pedir nós não temos a  
48 informação.

49 **Entrevistadora:** Como é que funciona em forma de estrutura as lojas do Paraná,  
50 tem escritório regional ou se reportam a São Paulo?

51 **Guido:** Nós temos um posto avançado. O Paraná tem diretoria regional –  
52 coordenador de marketing e alguma coisa é comercializada – temos um setor comercial  
53 – como é uma cidade – um bairro – um estado valoriza bastante a nossa gente, este  
54 posto do comercial aqui no Paraná fica responsável de comprar produtos regionais. Nós  
55 sentimos que vinham muitas mercadorias de São Paulo. Vinham com o pacote pronto.  
56 Então houve muita reclamação na época. O Pão de Açúcar tem o cuidado de identificar  
57 na área de vendas produtos do Paraná. Prá identificar esse elo com a comunidade. A  
58 gente valoriza as coisas daqui.

59 Então o posto avançado se reporta muito a São Paulo, praticamente todas as áreas. Esta  
60 definição de produtos acaba sendo por aqui. Olha é muito em consequência desse  
61 trabalho da operadora na boca do caixa e das chefias na loja, ouvindo o cliente.

62 **Entrevistadora:** Tem diferença dos produtos desta loja com outra loja ou estado?

63 **Guido:** Não, no Paraná temos dois níveis – temos as lojas top no Paraná e as  
64 lojas pop.  
65 Estas lojas pop se fossem em São Paulo, nós temos outras bandeira, o compre bem –  
66 mais popular. Quando nós viemos aqui para o Paraná foi adquirindo uma rede. E a rede  
67 Parati. Rede Parati – era popular. Então o grupo acabou abrindo lojas em

68 lugares populares. Este foi um dos fatores em que dias atrás foram fechadas  
69 três lojas. Porque o Pão de açúcar lá no meio da Boa Vista, que é um bairro popular de  
70 Curitiba.

71 **Entrevistadora:** As decisões são tomadas de forma unilateral ou em grupo?

72 **Guido:** É mesclado. Trabalham bastante no estilo participativo. A diretoria  
73 trabalha de uma forma, mas na loja é bem mesclado.

74 **Entrevistadora:** É identificada subculturas no grupo?

75 **Guido:** Antes de eu trabalhar na empresa eu tinha uma impressão mais  
76 forte dos grupos, mas agora trabalhando, é muito pouco essa turma da “resistência”. O  
77 GPA respeita muito a cultura local.

78 **Entrevistadora:** A cultura local é tanto para o cliente quanto para o funcionário?

79 **Guido:** Claro. A gente respeita muito a sugestão dele (funcionário) e a  
80 valorização dos clientes. Há 3 anos (não sei se continua ainda), a irmã do Dr. Abílio  
81 iniciou um trabalho fortíssimo de valorização dos produtos regionais. O GPA tem  
82 comitês de lojas (grupos de funcionários de cada loja) que fazem trabalhos  
83 voluntariamente em ações sócias: 4 focos mensais: funcionário, empresa, comunidade,  
84 cliente.

85 **Entrevistadora:** A relação com o cliente é identificada na missão e visão do  
86 grupo?

87 **Guido:** A missão é vender produtos de qualidade, mantendo enraizado na  
88 qualidade. A loja ficou mais próxima da comunidade. O cliente diz “eu vou lá por causa  
89 de vocês – funcionários”. Ele conhece o nome da operadora e vice-versa. Quanto menor  
90 o *turnover* melhor. Não tem segredo. É o *feedback* o cartão mais – mas o que faz a

- 91 diferença é a nossa gente. Está num nível de interação entre cliente e operador que a
- 92 atendente do *snack-bar* sabe se o cliente quer mais leite do que café. Espero que o grupo
- 93 não pare com esse trabalho.

## ANEXO VIII – Entrevista com Sra. Luciana Almeida

### Encarregada do Cartão MAIS - 15/12/2005

1     **Entrevistadora:**     O foco da dissertação é a utilização do sistema CRM  
2     para fidelização de clientes. Nesse sentido, o que o Pão de Açúcar busca  
3     com a utilização do sistema CRM?

4     **L Almeida:**     Na verdade o CRM aqui tem vários canais. Em baixo tem o  
5     atendimento, tem o próprio atendimento a loja que é muito amplo. Onde eu  
6     trabalho, aqui especificamente, é numa parte desses canais que é  
7     efetivamente o cartão fidelidade. Então é o que eu posso te dizer com mais  
8     propriedade, claro. No cartão especificamente, a gente tem um sistema, no  
9     qual onde o cliente se cadastra. Ele adquire o próprio plástico e ao se  
10    identificar no ponto de venda que a gente chama de “check-out” Antes de  
11    passar as compras a gente armazena toda essa informação no banco de  
12    dados de tudo que ele consome e utiliza como informação em diferentes  
13    formas desde a utilização de lojas até definição de mix de produto, definição  
14    de ofertas, *feedback* pro cliente num produto que ele não encontrou.  
15    Enfim, em algumas outras variáveis. Agente usa esse banco de dados muito  
16    aquém do que ele poderia ainda. Estamos numa fase de reestruturação pra  
17    utilização desses dados, mas basicamente é pra prestar um serviço melhor  
18    pro próprio cliente.

19    **Entrevistadora:**     E porque está aquém? Como o grupo espera utilizar  
20    mais?

21 **L Almeida:** A gente diz aqui que é a gente tem uma Ferrari e usa como  
22 Fusca. Que na verdade o sonho da empresa era estar usando o CRM a tempo.  
23 Na verdade é um pouco cultural. E principalmente em empresas de varejo  
24 onde a gente trabalha com margens muito pequenas, muito apertadas. O  
25 investimento pra esse tipo de programa nem sempre é o que a gente gostaria  
26 que passasse pro cliente. Então a gente vem se adaptando, vem ganhando  
27 um espaço na própria companhia mostrando alguns resultados e aumentando  
28 o foco deste tipo de programa. Agora, está aquém porque efetivamente a  
29 gente tem uma série de possibilidades de clusterização, de sedimentação do  
30 próprio banco de dados de utilização, de ações de incremento de vendas, de  
31 encantamento de diferentes perfis, e hoje a gente não tem dados pra fazer  
32 isso. Então, isso é uma coisa que em 2006 provavelmente vai mudar pelo  
33 menos a gente está trabalhando forte pra isso.

34 **Entrevistadora:** E desde quando o grupo utiliza o sistema?

35 **L Almeida:** Olha, na verdade, ele foi implantado em 99, como piloto e,  
36 desde então foi expandido mesmo em 2000, mas Brasil em 2003.

37 **Entrevistadora:** E como se deu o projeto de implantação do sistema?  
38 Como foi o planejamento e a implantação? Por onde começou?

39 **L Almeida:** Eu não estava aqui nessa época. Acho que eu não vou poder  
40 te dar com muitos detalhes. Mas eu sei que houve uma consultoria na época  
41 que fez todo o planejamento de negócios. É que na verdade na época o  
42 sistema foi desenvolvido internamente, foi só uma consultoria de negócios.  
43 Então toda a parte de infra-estrutura tecnológica foi desenvolvida aqui. E

44 tinha um outro foco, foram feitas algumas pesquisas, mais de inteligência do  
45 consumidor. Na época tinha uma estrutura até bem maior do que tem hoje,  
46 então. Desde atendimento de loja, de marketing, houve uma mobilização  
47 bem grande. Na própria loja a gente tinha uma força de cadastramento, na  
48 verdade vincularam ao programa a aquisição de um brinde. Então tinha um  
49 posto com uma promotora em cada loja, um ponto específico do programa  
50 em cada loja. Então foi uma tarefa “bem parruda”. E ai depois, com o tempo  
51 acabou não se sustentando e o programa acabou mudando um pouco de  
52 escopo. Mas foi mais ou menos assim. Não sei muito em detalhes porque eu  
53 não tava aqui.

54 **Entrevistadora:** Quando sentiram a necessidade de utilizar o sistema,  
55 isso foi baseado em algum modelo, ou foi realmente através de estruturação  
56 própria ou tentativa e erro?

57 **L Almeida:** Na época, fora do Brasil tem muitas referências de programas  
58 desse tipo, acontece no próprio varejo, fazem isso nos EUA, principalmente  
59 na Europa. A Europa tem bastante também e acredito que foi com uma  
60 referência de fora adaptando um pouco pra cultura e posicionamento do  
61 Pão de Açúcar. Um desejo que já vinha de longa data e eles conseguiram  
62 implantar em 99. Teve como referência, acredito, outros tipos de programas  
63 que são utilizados fora do Brasil.

64 **Entrevistadora:** Certo, e sabe qual foi a área que mais gerou  
65 necessidade da utilização do sistema CRM?

66 **L Almeida:** Mais gerou a necessidade?

67 **Entrevistadora:** É, que gerou a necessidade da utilização, realmente  
68 foi, a frente de loja ou foi o departamento de marketing?

69 **L Almeida:** Não sei se teve uma área em específico, porque bem ou mau  
70 o programa foi desenvolvido pra atender as diferentes áreas. Desde o  
71 atendimento ao cliente, “a casa do cliente” que a gente chama, à própria  
72 frente de caixa até mesmo uma área que beneficiaria mais até do que uma  
73 outra categoria que é o gerente que administra as diferentes categorias de  
74 produtos que vão em lojas desde mix até preço. Então, pra essa área em  
75 específico, esse conhecimento do cliente é muito útil. Não foi a área  
76 geradora dessa demanda, não sei na verdade se teve uma específica.  
77 Acredito que não.

78 **Entrevistadora:** Pra utilização do sistema ocorreram muitas mudanças  
79 internamente dentro do Pão de Açúcar?

80 **L Almeida:** Teve, mas também teve uma utilização limitada tanto que  
81 quando o programa mudou de escopo isso se reduziu muito tanto que a  
82 gente vem trabalhando fortemente neste próximo ano para ver se a gente  
83 consegue retomar porque o ideal seria que o programa tivesse no dia a dia  
84 de cada área e que todo mundo conseguisse utilizar essa inteligência. Mas é  
85 um trabalho muito cultural. É muito cultural, uma coisa que a gente tem na  
86 verdade de formiguinha. Hoje a gente consegue ter o comprometimento  
87 maior de algumas áreas outras menos até por prioridades. Mas a gente  
88 acredita que isso é um trabalho novo de longo tempo. A partir do momento  
89 que você vai mostrando os resultados vai mostrando a ferramenta como ela



90 pode ajudar no trabalho das pessoas no dia a dia no atendimento, enfim, De  
91 uma série de benefícios que isso traz, é natural que as pessoas comprem o  
92 projeto. Agora, a gente passou por um período meio de reestruturação do  
93 programa que deu uma esfriada nesse programa. Então agora que a gente está  
94 retomando isso.

95 **Entrevistadora:** E quem efetivamente utiliza a ferramenta hoje? Que  
96 departamentos dentro do grupo usam?

97 **L Almeida:** A gente tem uma área que chama inteligência de mercado,  
98 conhecimento do consumidor, que é uma área que faz toda uma análise de  
99 banco de dados. Efetivamente e tem a própria casa do cliente, que é o  
100 atendimento. Então a gente se utiliza dessa informação. Esse é um setor  
101 dentro da administração. Não tem nada a ver com a loja. Marketing que usa  
102 gestão de categoria usa uma parte da ferramenta que a gente tem aqui que  
103 chama de *feedback*. Quando o cliente pergunta, quando a operadora  
104 pergunta se o cliente encontrou, tem algum produto que ele não encontrou,  
105 essa resposta vem direto pra gestão aqui da categoria. E na loja efetivamente  
106 quem usa é a frente de caixa. A frente de caixa é quem pergunta do cartão, e  
107 as líderes que cadastram, enfim, que resolvem, entregam brindes,  
108 promoções. Os líderes também tem nas lojas.

109 **Entrevistadora:** A frente de caixa, a caixa operadora, tem noção que  
110 está usando o sistema de CRM?

111 **L Almeida:** Não, tem. A não, a frente de caixa, a gente tem uma  
112 rotatividade muito alta, nesse nível. É obvio que a informação a gente

113 sempre passa, só que a gente não tem certeza de quanto ela é profunda nesse  
114 nível. Os líderes que são os chefes da frente de caixa posso te assegurar que  
115 tem, agora ao caixa propriamente dito, o quão profundo é aquilo...Mas é  
116 bem isso, tem muita rotatividade nessa função.

117 **Entrevistadora:** E esses colaboradores recebem treinamento?

118 **L Almeida:** Tem, tem porque a gente tem um tipo de reciclagem e foi  
119 feito com o RH. A gente tem um ticket que a própria frente de caixa inclui.  
120 Mas isso é sempre reciclado.

121 **Entrevistadora** Como foi a reação dos usuários quando da  
122 implantação da ferramenta?

123 **L Almeida:** Eu sei disso através de pesquisa. Mas eles aceitaram bem o  
124 programa. Só que eles ficaram numa expectativa de um programa que  
125 acabou não atendendo ao longo do tempo. Ele, como eu te falei, teve um  
126 histórico ai, onde o cadastramento foi muito vinculado a brinde, cadastrava  
127 ganhava um brinde, cadastrava ganhava um brinde.  
128 Enquanto essa base, era sei lá, de mil clientes, se conseguia dar brinde pra  
129 esses clientes por um tempo. No momento que essa base foi crescendo os  
130 brindes acabaram, mesmo porque até no conceito de marketing direto isso  
131 não faz sentido você dar brinde pra todo mundo, sem que haja a volta. Então  
132 o que acabou gerando uma frustração e a princípio ele prometeu ou ele se  
133 comprometeu de entregar a um atendimento diferenciado um  
134 relacionamento com o cliente de brinde. Então, a partir do momento que a  
135 gente não conseguiu mais entregar brinde a outra perna do relacionamento,

136 do atendimento ficou muito fraca. Então o cliente não conseguiu perceber  
137 isso como uma vantagem, como um diferencial embora a gente tivesse ainda  
138 um tempo grande sem dar brinde com promoção de marketing direto pra  
139 atingir públicos muito específicos e a grande massa da base ficava sem  
140 passe nenhum. A gente até tinha muito cliente ativo que esperava um dia  
141 receber alguma coisa: “Ah, mas eu não recebo mais brinde, não recebo mais  
142 brinde”. Isso é um resquício que a gente vem acumulando do lançamento e  
143 que é o que eu te falei que para o próximo ano a gente está fazendo um  
144 exercício. Mas a realização é sempre mais trabalhosa do que o próprio  
145 lançamento.

146 **Entrevistadora:** Houve muitas adaptações das rotinas que tinha  
147 daquela época pra essa implantação pra esse novo sistema?

148 **L Almeida:** Isso eu não posso te dizer com muita propriedade. Eu sei pelo  
149 que já escutei aqui acho que teve sim porque foi numa época onde houve  
150 uma reestruturação grande e havia uma equipe que foi contratada, uma  
151 equipe alocada. Uma equipe grande pra esse projeto. Então eu acredito que  
152 tenha tido sim.

153 **Entrevistadora:** E como foi feita a divulgação do CRM para a empresa?  
154 Isso foi só institucional, todos os níveis ou ficou só vinculada a quem estaria  
155 diretamente envolvida com o sistema?

156 **L Almeida:** Não, acho que foi em todos os níveis. É. Teve campanha de  
157 incentivo, teve campanhas em lojas, teve filme institucional, teve filme de  
158 RH, foi uma campanha bem forte.

159 **Entrevistadora:** E isso foi suportado pela alta administração?

160 **L Almeida:** Acho que foi a alta sim. Na época quem tava envolvida até  
161 nesse projeto era a própria Ana Maria de Lurdes.

162 **Entrevistadora:** Foram ou ainda são mantidos controles paralelos ao  
163 sistema?

164 **L Almeida:** Não, não. Eu não sei. Desconheço que houve algum tipo de  
165 questionamento desse sentido. Mas que eu saiba não. Sim, assumiram a  
166 ferramenta e o que tinha no momento foi substituído.

167 **Entrevistadora:** Foram suficientes os treinamento do sistema para os  
168 usuários?

169 **L Almeida:** O treinamento efetivamente da operacionalização do  
170 programa, do cadastramento, enfim, de entrega de brindes é muito simples.  
171 Acho que o que a gente tem aqui é muito simples. Quem utiliza muito a  
172 ferramenta como um instrumento de marketing somos nós que trabalhamos  
173 com marketing que é um outro sistema. E também não tem grandes  
174 segredos. Agora quem utiliza a relação pesada que é a parte do  
175 conhecimento do consumidor, aí já é um programa totalmente específico.  
176 Tem uma interface muito amigável, um treinamento, por exemplo de loja,  
177 de umas duas horas é suficiente.

178 **Entrevistadora:** E esses treinamentos são refeitos?

179 **L Almeida:** Não, porque na verdade, ela utiliza o treinamento que a gente fornece,  
180 mas ela só atinge o que ela utiliza na loja. Então, a própria utilização do  
181 sistema faz com que eles passem um para o outro, a informação. A

182 utilização do sistema, porque é o sistema como ele é muito didático, ele não  
183 passa pra uma outra tela sem que você resolva o anterior e assim por diante.  
184 Não há a necessidade da gente está reciclando um cadastramento.

185 A não ser uma nova funcionalidade que a gente coloca, a gente chama todo  
186 mundo, divulga, uma ferramenta nova, um botão novo. Mas o sistema  
187 específico, uma reciclagem periódica não tem necessidade.

188 **Entrevistadora:** Houve algum acompanhamento da evolução da  
189 implantação ou foi feito algum projeto de implantação com etapas com  
190 metas a serem atingidas, com prazos a serem atingidos?

191 **L Almeida:** Eu nunca vi. Estamos refazendo isso agora, como a gente está  
192 reestruturando agora eu posso te dizer com todas as letras que existe uma  
193 expectativa. Mas na época do lançamento eu acredito que tenha tido. Eu não  
194 tive acesso a esse material.

195 **Entrevistadora:** Como se deu a opção pelo comércio eletrônico? Como foi  
196 definido o modelo de negócio?

197 **L Almeida:** Bom, nessa área eu posso te falar pouquinho. Tive um  
198 contato com isso mais no começo, mas é um negócio que ocorre  
199 completamente a parte do marketing, principalmente da onde eu trabalho.  
200 Eu sei que lá atrás eles tinham um conceito muito mais amplo que se  
201 chamava Amélia.

202 Amélia entrou no boom da internet, naquele período com uma promessa de  
203 entregar tudo que uma dona de casa precisasse desde conteúdos até  
204 diferentes serviços incluindo supermercado. Não sei como foi

205 operacionalizado mas com o tempo foi desativada e hoje a gente tem só o  
206 que chama de *Delivery* que é o que entrega as compras de supermercado  
207 efetivamente para o cliente. É um serviço muito específico, tem um tipo de  
208 compra completamente diferente do que a gente tem na loja física. Uma  
209 particularidade diferente, uma força de compra diferente, é um mundo a  
210 parte que tem uma relação muito mais fiel com este cliente. O cliente que  
211 compra é o cliente que compra todo o mês.

212 **Entrevistadora:** Tem diferença do perfil do consumidor do comércio  
213 eletrônico para o da loja?

214 **L Almeida:** Isso eu não posso te dizer, te afirmar, mas eu imagino. Em  
215 marketing o perfil todo é um só. É um cliente mais antenado, mais prático  
216 que tem uma renda mensal acima da média, que gosta de comodidade,  
217 praticidade, novidade. Ele não se importa em pagar um pouco mais de frete  
218 ou pagar o valor do frete pra ter a compra dele dentro de casa. O perfil de  
219 compra é o que a gente chama que é aquela compra grande, pesada de  
220 cerveja, que você compra todo o mês e não precisa ficar escolhendo dentro  
221 do supermercado. Assim você vai comprar sabão em pó todo o mês, arroz  
222 todo o mês, feijão todo o mês, leite todo o mês. Então acaba sendo muito  
223 prático efetivamente. Acho que isso já traduz um pouquinho do perfil do  
224 público.

225 **Entrevistadora:** Como o Grupo é considerado? Com perfil inovador,  
226 assumidor de risco ou mais conservador?

227 **L Almeida:** Super inovador. O grupo tem áreas aqui, a gente fez um

228 investimento muito grande na área de desenvolvimento com produtos  
229 diferentes, completamente diferentes do mercado. Sempre tem alguma  
230 inovação no depósito, abastecimento, no próprio marketing, atendimento as  
231 lojas. Em alguns casos até demais Em alguns casos. Mas eu acho bem  
232 inovadora.

233 **Entrevistadora:** E os colaboradores são incentivados a assumirem  
234 riscos?

235 **L Almeida:** São.

236 **Entrevistadora::** Dentro do Grupo os colaboradores são incentivados a  
237 trabalhos mais em grupos ou mais individuais?

238 **L Almeida:** Em grupo. No varejo aqui a gente trabalha sempre em grupo  
239 porque são muitas áreas correlacionadas. A gente não consegue colocar uma  
240 coisa em prática sem envolver pelo menos umas cinco pessoas, assim no  
241 mínimo. Porque cada área tem uma perninha e tudo aqui acontece na loja.  
242 Não adianta nada você planejar, passar pela diretoria e a frente do caixa não  
243 comprar a sua idéia. Então aqui é imprescindível o trabalho de equipe. Seria  
244 multi-área.

245 **Entrevistadora:** A missão, as estratégias e objetivos da empresa estão  
246 alinhados com o CRM?

247 **L Almeida:** Eu acho que na verdade o CRM vai se ajustar com a missão  
248 e os objetivos da empresa. Na verdade todos estes objetivos iniciais foram  
249 redesenhados e revistos no ano passado, no início do ano passado e a partir  
250 de então traçaram diretrizes estratégicas. O planejamento estratégico

251 direcionou cada item a sua linha estratégica. Uma parte dele no programa  
252 de fidelidade está totalmente alinhado pra isso.

253 **Entrevistadora:** Como é medida a fidelidade dos clientes?

254 **L Almeida:** Medir a fidelidade é uma coisa bem complicada. É manter  
255 um relacionamento. Não mede nem na sua casa, com a sua família, é uma  
256 relação estritamente comercial. O que acontece a gente tenta fazer com que  
257 o racional seja mais emocional do que racional. Então o que a gente tenta,  
258 eu acho que a marca Pão de Açúcar faz muito bem é envolver o cliente em  
259 diferentes pontos de contato, em diferentes momentos do ano, da vida,  
260 enfim, através de campanhas, do atendimento do cuidado dos produtos da  
261 qualidade, do serviço que é prestado na loja, então, esta relação que a  
262 própria marca institucional trabalha muito qualidade de vida, incentivo ao  
263 esporte muito grande, sempre esta envolvida em causas sociais muito  
264 bacanas, está trazendo algumas novidades na medida do possível pro cliente,  
265 traz muita informação, mantém uma loja muito agradável, um mix de  
266 produtos que ele dificilmente encontra em outros supermercados é um  
267 conjunto de ações com que faz com que o cliente vá no Pão de Açúcar, no  
268 Carrefour, no Sendas. Não, vou onde eu me sinto bem e também tem um  
269 programa de fidelidade. Tem a loja ao lado do clube, tem um posto de  
270 reciclagem Tudo isto na verdade é que mantém com o cliente um  
271 relacionamento com ele de mais longo prazo e é como todo relacionamento,  
272 no momento em que você perde a confiança desse cliente, seja porque  
273 aumentou abusivamente o preço e ele percebeu que o preço não tava bom,



274 ou outros motivos como produto estragado que não foi trocado. Isto nunca  
275 acontece no Pão de Açúcar, por exemplo. Achou um produto estragado, na  
276 hora é trocado nem que mande em casa o produto. Então este tipo de atitude  
277 é que acaba fidelizando o cliente. Acho que o atendimento ao cliente quando  
278 ele tem algum problema ou tem alguma dúvida, são todas estas pontas que  
279 no final amarram o relacionamento. Mas nunca fidelizam.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu, LUCIANA MAINES DA SILVA, CPF 593.810.860-87, autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título

**IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CULTURAIS ADAPTATIVOS RELEVANTES NA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS CRM PARA FIDELIZAR CLIENTES EM COMÉRCIO**

**VAREJISTA**, orientada pelo professor Dr. Adolfo Alberto Vanti, para:

Consulta  Sim  Não

Empréstimo  Sim  Não

Reprodução:

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial  Sim  Não

Total  Sim  Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário:  Sim  Não

Resumo:  Sim  Não

Capítulos:  Sim  Não

Quais \_\_\_\_\_

Bibliografia:  Sim  Não

Anexos:  Sim  Não

São Leopoldo, 16 / 10 / 2006

---

Assinatura do(a) Autor(a)

Visto do(a) Orientador(a)