

Análise da Estratégia de Gestão de Clientes no Varejo Supermercadista pela Perspectiva do Modelo para Concepção de Negócios Inovadores Business Model Canvas

EDUARDO BONILHA

USP - Universidade de São Paulo
edubonilha@gmail.com

EDSON CRESCITELLI

USP - Universidade de São Paulo
edsonc@usp.br

RENATA GIOVINAZZO SPERS

USP - Universidade de São Paulo
renatag@fia.com.br

Presidência, executivos e equipe de marketing da Coop - Cooperativa de Consumo.
Diretores e equipe de consultoria do Peppers & Rogers Group.

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE CLIENTES NO VAREJO SUPERMERCADISTA PELA PERSPECTIVA DO MODELO PARA CONCEPÇÃO DE NEGÓCIOS INOVADORES *BUSINESS MODEL CANVAS*

Estudo de Caso: Coop - Cooperativa de Consumo

1. Introdução

Este relato tem por objetivo avaliar a inovação no setor de varejo, em especial no segmento de supermercados, por meio da gestão do relacionamento com clientes (CRM - *Customer Relationship Management*). Para tanto, será apresentado o caso da rede Coop - Cooperativa de Consumo, cuja intervenção será analisada como empreendedorismo interno pela perspectiva do modelo para concepção de negócios inovadores *Business Model Canvas* (BM Canvas), de Osterwalder e Pigneur (2010).

O trabalho foi estruturado com base no protocolo de relato técnico de Biancolino *et al* (2012). Na visão dos autores, relato técnico é uma “pesquisa aplicada que privilegia o conhecimento prescritivo, ou seja, propõe soluções para problemas enfrentados pelas organizações” de forma prática e de mesma temática, ainda que fundamentada em disciplinas aplicadas.

Em mercados bastante competitivos e com baixa diferenciação entre concorrentes, as organizações do varejo supermercadista podem optar por gerar vantagem competitiva por meio de relacionamento profundo com seus consumidores e entrega de experiência superior de compra. Para que seja possível, precisam fazer uso das diversas fontes de informação para conhecer seus melhores clientes e, então, propor interações relevantes e personalizadas.

Embora conceitos, ferramentas e práticas de gestão do relacionamento com clientes estejam bem disseminados nos setores de telecomunicações e financeiro, por exemplo, por serem serviços de relacionamento contínuo e fácil identificação individual dos consumidores, no varejo supermercadista, de forma geral, existem poucas iniciativas neste sentido.

Apesar do volume abundante e crescente de dados disponíveis, vindos principalmente de meios digitais, a maioria das organizações de varejo não conhece seus consumidores individualmente, pois estes não são identificados no momento da compra. Além disso, fontes de dados estão desintegradas e espalhadas nos vários pontos de contato, o que impossibilita uma relação sistemática de aprendizado entre organização e consumidores.

Neste contexto, a questão de pesquisa é como as empresas do varejo de supermercados podem inovar e gerar diferenciais por meio de estratégia de gestão de clientes, como forma de empreendedorismo interno. Como contribuição para a prática, levando-se em conta que a intervenção adotada trouxe resultados positivos e sustentáveis para a Coop entre os anos de 2010 e 2014, pretende-se demonstrar que o método pode ser replicado a outras organizações.

2. Referencial Teórico

De forma breve, serão revistos conceitos de Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM), Inovação Empresarial e Modelo para Concepção de Negócios Inovadores (BM Canvas).

Gestão do Relacionamento com Clientes (CRM)

A função de gestão de clientes, conhecida nas empresas por gestão do relacionamento com clientes, ou CRM - *CustomerRelationship Management*, pode ser entendida como uma orientação estratégica para a organização, com foco na captura de *feedback*, entendimento e atendimento dos desejos e das necessidades dos clientes – principal *Stakeholder* da empresa (DAY, 2001) – proporcionando a criação de uma relação contínua de aprendizado, voltada para os clientes de maior valor atual ou potencial (PEPPERS; ROGERS, 1993; 2001).

Para estes autores, as organizações que conhecem seus melhores clientes de forma individual, interagem com eles de forma relevante e personalizada e atuam constantemente para melhorar a experiência de compra e uso de produtos e serviços, podem criar diferenciais competitivos sustentáveis em relação aos concorrentes.

Para Payne e Frow (2005), CRM é uma abordagem estratégica que se preocupa com a criação do valor do acionista por meio do desenvolvimento de relacionamentos apropriados com clientes chave e com segmentos de clientes. Em complemento, Martin (2010) demonstra que as empresas podem alavancar o valor do acionista em médio e longo prazos, se forem orientadas para seus clientes e focarem na satisfação destes em seus planos de curto prazo.

Em relação aos objetivos de negócios, de forma geral, CRM está ligado à aquisição (ou conquista), fidelização (ou manutenção) e desenvolvimento (ou rentabilização) da base de clientes, conforme abordado por Barreto e Crescitelli, (2008).

Para atingir os objetivos de CRM, de forma prática, Peppers e Rogers (1993; 2001) recomendam a implementação de estratégias e iniciativas para:

- Promover o conhecimento dos clientes (identificação individual de clientes e diferenciação por valor, comportamento e necessidades);
- Melhorar a experiência dos clientes (interação diferenciada nos diversos pontos de contato e personalização de produtos e serviços).

Na visão de Payne e Frow (2005), a gestão do relacionamento com clientes possui cinco processos principais: desenvolvimento da estratégia, criação de valor, integração multicanal, gestão da informação e avaliação de desempenho.

Inovação Empresarial

Pelo conceito exposto no Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovação é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou de um processo, ou de um método de marketing, ou de um método organizacional.

Dessa forma, os tipos de inovação podem ser agrupados em:

- Inovação de produto: bem ou serviço;
- Inovação de processo: método de produção ou distribuição (envolvem técnicas equipamentos e/ou softwares);
- Inovação de marketing: método de concepção de um produto, como sua embalagem, posicionamento, promoção, preços ou vendas;
- Inovação organizacional: método nas práticas de negócios de uma empresa, na organização do trabalho ou em relações externas.

Em relação ao grau de novidade, uma inovação pode ser nova para a empresa (mesmo se já aplicada em outra empresa ou mercado), nova para o mercado (primeira empresa a introduzir a inovação em seu mercado) ou nova para o mundo (primeira empresa a introduzir a inovação em todos os mercados e indústrias, domésticos ou internacionais).

A inovação normalmente está associada às incertezas sobre resultados das atividades inovadoras. Envolve investimento, mas raramente os benefícios da inovação criadora são apropriados completamente pela empresa. Ela requer a utilização de conhecimento novo, ou uma nova forma de uso, ou combinação para conhecimento existente. Por fim, a inovação visa melhorar o desempenho da empresa com o ganho ou manutenção de vantagem competitiva.

Modelo para Geração de Negócios Inovadores (BM Canvas)

Como referência de modelo para geração de negócios inovadores, será utilizado o *Business Model Canvas* (BM Canvas), desenvolvido originalmente por Osterwalder e Pigneur (2010), e revisado por Oliveira e Ferreira (2011).

Segundo os autores, um modelo de negócio descreve a lógica de como a organização cria, entrega e captura valor. Neste sentido, o BM Canvas é uma ferramenta simples, visual e bastante prática para descrever, analisar e projetar modelos de negócio inovadores. Ele é representado por nove blocos básicos, que representam a lógica de como a empresa pretende ganhar dinheiro no novo negócio.

A figura a seguir resume o modelo e cada um dos blocos.

Figura 1 - Business Model Canvas



Fonte: Adaptado pelo autor de Osterwalder e Pigneur (2010).

Os blocos do BM Canvas podem ser agrupados em quatro principais áreas:

- Clientes: blocos Segmentos de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais;
- Oferta: bloco Proposta de Valor;
- Infraestrutura: blocos Atividades-Chave, Recursos-Chave e Parceiros-Chave;
- Viabilidade Financeira: blocos Estrutura de Custos e Fontes de Receita.

No bloco Segmento de Clientes, são definidos os agrupamentos que representam necessidades de clientes que exigem e justificam uma oferta distinta, devendo ser alcançados por meio de diferentes canais de distribuição, com diferentes tipos de relações e rentabilidades. Os diferentes segmentos de clientes estão dispostos a pagar por diferentes aspectos da oferta.

A Proposta de Valor representa os pacotes de produtos e serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes. Pode ser uma oferta nova, disruptiva ou ter características e atributos adicionais às ofertas existentes.

O bloco Relacionamento com Clientes está associado diretamente à CRM. O foco é definir estratégias e ações para aquisição, retenção e rentabilização da base de clientes da empresa.

Os Canais, por sua vez, servem para comunicar e atingir os segmentos de clientes, cumprindo as funções de sensibilizar, ajudar a avaliar e entregar a proposta de valor, permitir as compras e fornecer suporte. Os canais cobrem as funções de pré-venda, venda, pós-venda.

As Atividades-Chave envolvem processos necessários para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar os mercados, manter o relacionamento com clientes e obter as receitas. Normalmente, as atividades estão relacionadas a produção, resolução de problemas e plataformas (por exemplo, tecnologia).

Em relação aos Recursos-Chave, a organização deve definir a estrutura e os meios necessários para desenvolver seu negócio, como infraestrutura, lojas físicas, distribuição, patentes, bases de conhecimento, linhas de crédito, força de vendas, etc. Os recursos podem ser próprios ou de terceiros (arrendados), ou, ainda, adquiridos de parceiros-chave.

No bloco de Parceiros-Chave, deve-se definir a rede de fornecedores e parceiros principais que irão ajudar a fazer o modelo de negócios funcionar.

A Estrutura de Custos permite avaliar a viabilidade financeira do negócio, com duas grandes possibilidades: condução pelo custo (*cost-driven*), com foco em minimizar os custos, e condução pelo valor (*value-driven*), com foco na criação de valor para o negócio.

Por fim, as decisões de Fontes de Receita envolvem o modelo pelo qual a empresa irá faturar junto a seus clientes, de forma a sustentar e justificar o negócio, podendo ser por meio de pagamento único, receitas recorrentes ou um modelo híbrido.

3. Método da Produção Técnica

Neste tópico, será detalhada a metodologia utilizada para elaboração da pesquisa, visando a atender seus requisitos e alcançar o objetivo proposto.

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso, que permite a avaliação qualitativa para ciências sociais aplicadas. O objeto de estudo (unidade de análise) é a rede de supermercados Coop - Cooperativa de Consumo.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), o estudo de caso é um método de avaliação de cunho qualitativo, definido como uma “investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (...) buscando apreender a totalidade de uma situação”. O pesquisador deve, de forma criativa, “descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

Seguindo esta estratégia, foram desenvolvidos os seguintes passos para a construção do relato:

- Pesquisa em fontes primárias na empresa objeto de estudo, com levantamento de dados *in loco* (observação direta) e conversa com gestores da empresa (entrevistas pessoais), buscando cobrir a situação, a intervenção e os resultados obtidos;
- Pesquisa em fontes secundárias (documental) visando complementar a descrição da situação e da intervenção, como materiais e relatórios da empresa, notícias em veículos especializados de negócios e setoriais, *web sites* de entidades do segmento e da empresa;
- Análise do caso à luz da teoria e da vivência profissional e prática do autor como gestor e consultor de gestão estratégica de clientes em organizações de segmentos diversos, em especial nos setores de varejo e serviços, buscando avaliar a aplicação de soluções para os problemas relativos a conhecimento e experiência dos consumidores na empresa estudada.

4. Contexto e Situação Problema

Para avaliar como organizações de varejo podem inovar por meio da gestão de clientes, será analisado o caso da Coop - Cooperativa de Consumo, reconhecida rede de supermercados com sede em Santo André - SP. A Coop possui participação de aproximadamente 25% no mercado do Grande ABC, de acordo com estimativas internas a partir de informações de institutos de pesquisa, ocupando a 13ª posição em faturamento no ranking da ABRAS (2015).

Figura 2 - Ranking ABRAS 2013/2014

CLASS_2014	CLASS_2013	RAZAO_SOCIAL	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2014 (R\$)	NÚMERO DE LOJAS
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	72.318.920.859	2.143
2	2	CARREFOUR COM IND LTDA	SP	37.927.868.864	258
3	3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	29.647.436.292	544
4	4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	SE	9.795.213.632	220
5	5	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	4.215.000.000	30
		TOTAL 5 MAIORES		153.904.439.647	3.195
6	7	IRMÃOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	3.704.980.201	41
7	6	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	3.636.516.432	39
8	8	SUPERMERCADOS BH COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	MG	3.408.444.822	135
9	9	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO SA	SP	2.904.647.318	36
10	11	SDB COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	SP	2.903.613.000	51
		TOTAL 10 MAIORES		170.462.641.420	3.497
11	10	A ANGELONI CIA LTDA	SC	2.370.120.774	27
12	12	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	2.317.213.551	97
13	13	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	2.017.270.816	28
14	14	YYAMADA S/A - COMÉRCIO E INDÚSTRIA	PA	1.957.902.912	36
15	15	SAVEGNAGO-SUPERMERCADOS LTDA	SP	1.911.666.714	36
16	16	LIDER COMERCIO E INDÚSTRIA LTDA	PA	1.821.641.200	15
17	18	MULTI FORMATO DISTRIBUIDORA S/A	MG	1.751.377.144	27
18	19	COMERCIAL ZARAGOZA IMP EXP LTDA	SP	1.692.188.709	14
19	21	AMPM COMESTÍVEIS LTDA	RJ	1.573.068.741	1.708
20	24	COMPANHIA SULAMERICANA DE DISTRIBUIÇÃO	PR	1.558.683.186	45
		TOTAL 20 MAIORES		189.433.775.167	5.530

Fonte: ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados (2015).

A Coop é uma organização de origem nacional que funciona no modelo de cooperativa, mas atuando no mesmo mercado de varejistas de supermercados. Conforme o *web site* da Coop (2015), o objetivo da cooperativa não é obter lucro, mas sim “prestar um serviço à sociedade, promovendo o cooperativismo, a sustentabilidade e a responsabilidade social”.

Com mais de 60 anos de existência, a Coop possui cerca de 1,8 milhões de cooperados, 5,4 mil colaboradores e 28 lojas localizadas na região do ABC Paulista, Sorocaba, São José dos Campos, Piracicaba e Tatuí. Todas estas unidades contam com drogarias integradas. Hoje a Coop conta também com sete drogarias externas e três postos de combustíveis.

Considerada a maior cooperativa de consumo da América Latina, a empresa encerrou 2014 com fornecimento bruto (faturamento) de R\$ 2,028 bilhões, volume financeiro 3% superior ao ano anterior. Parte das sobras (lucro líquido) retorna aos cooperados de forma proporcional às suas compras no período seguinte.

Tradicionalmente, para entregar valor aos acionistas no curto prazo, as organizações do varejo de supermercados focam esforços na relação comercial agressiva com fornecedores e na determinação de preços da cesta de compras de forma a melhor maximizar a margem.

A maioria dos competidores acaba limitando suas estratégias à oferta de preços mais baixos e descontos promocionais, com comunicação em meios de massa. Por outro lado, a competição no segmento supermercadista está cada vez maior e, por sua vez, os clientes são cada vez menos fiéis, pois têm muito mais opções de compra e acesso a informações.

Neste contexto, existe oportunidade para organizações de varejo aprofundar o conhecimento e relacionamento com seus melhores consumidores, visando fidelizar e desenvolver sua base de clientes e, assim, gerar diferenciais competitivos. Em especial no setor de supermercados, esta estratégia pode envolver também o melhor gerenciamento de categorias de produtos. Poucas empresas conseguem completar este processo, pois dependem fortemente da identificação individual da base de clientes, como ponto de partida.

Dessa forma, atuando em um mercado muito competitivo e com baixa diferenciação, a Coop tinha o desafio de gerar valor e vantagem competitiva por meio da gestão estratégica de sua base de cooperados. Por ser uma cooperativa de consumo, a Coop possuía os dados cadastrais de seus principais clientes, porém não explorava essa base para melhorar os seus resultados.

5. Intervenção Adotada

Entre 2010 e 2014, a Coop adotou um modelo de gestão do relacionamento com clientes inovador no segmento de varejo, considerado bem sucedido pela empresa e mercado em geral, com comprovada geração de valor. Contando com o suporte de uma consultoria especializada, e o aval da Presidência como *sponsor* da estratégia, a área de Marketing liderou o projeto e a evolução das iniciativas de gestão de clientes na Coop.

Após esforços iniciais visando à melhoria da qualidade da informação e análises descritivas da base de cooperados, foi possível identificar a concentração de aproximadamente 65% do faturamento em 20% dos consumidores, e um grande número de consumidores com baixo consumo (cerca de 50% da base). No diagnóstico das práticas de gestão de clientes, foi possível verificar que todos os cooperados recebiam da Coop a mesma forma de abordagem e tratamento, independentemente do valor gerado para e seu comportamento de compra.

A decisão foi definir objetivos e planos de iniciativas específicos para segmentos distintos de consumidores, e desenvolver uma cultura organizacional de gestão do relacionamento com clientes. Para esta estratégia de negócios, a Coop deu o nome de “Gestão de Cooperados”.

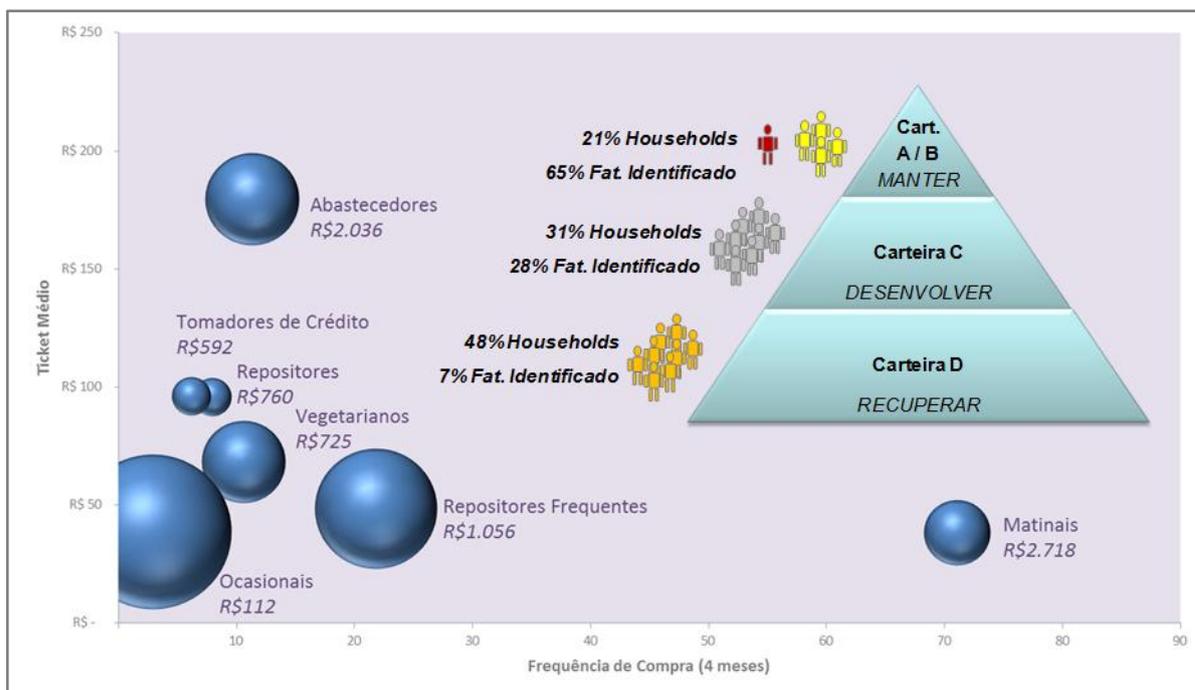
Feita a avaliação das iniciativas atuais, iniciaram-se discussões visando promover a mudança cultural com orientação a clientes, com objetivos de fidelização e desenvolvimento da base de cooperados, tendo como premissa o alinhamento às diretrizes estratégicas existentes (missão, visão e valores) e aos princípios cooperativistas.

Primeiramente, foi estruturado um ambiente analítico (*database marketing*) com os dados cadastrais e transacionais dos cooperados, através de um processo de extração, tratamento e carga periódica da base de dados. Assim, por meio de várias análises estatísticas descritivas e preditivas, a empresa pode conhecer melhor a sua base de consumidores.

Após identificação e tratamento (*data quality*) de dados demográficos e transacionais, os cooperados foram agrupados em domicílios (*households*) para a análise dos diferentes perfis e comportamentos de compra. Modelos de segmentação foram desenvolvidos para classificar os domicílios em carteiras de clientes (portfólios), de acordo com o valor de compra (cupons identificados nos últimos quatro meses), margem gerada e comportamento de consumo.

Os domicílios foram, então, classificados em quatro segmentos por valor e sete segmentos por comportamento (Figura 3), totalizando 28 cruzamentos possíveis. Uma das descobertas foi que, embora tivessem comportamentos de compra diferentes em termos de frequência e ticket médio, os domicílios classificados como “Matinais” e os “Abastecedores” geravam maior valor para a Coop, representando a maior parte das carteiras de alto valor (“A” e “B”).

Figura 3 - Segmentos de Valor e Comportamento da Coop



Fonte: Material Interno da Coop (2013).

A partir dos modelos de segmentação e do agrupamento dos domicílios em carteiras, foram definidos seis objetivos e formas de abordagem específicas para estes grupos (Figura 4), seguindo o princípio de “tratar clientes diferentes de forma diferente” (PEPPERS e ROGERS, 2001). Por exemplo, para domicílios de alto valor (“A” ou “B”) com comportamento de “Matinais” ou “Abastecedores”, foi definido o objetivo de “Manter” (fidelização).

Figura 4 - Carteiras de Clientes da Coop

		Matinais (manter)	Abastecedores (manter)	Repositores Frequentes (up sell)	Repositores (cross sell)	Tomadores de Crédito (aum. freq.)	Vegetariano (aum. freq.)	Ocasionais (não prioriz.)
A (manter)	objetivo	★	★	↑	↗	→	→	→
	households							
	fornecimento							
B (manter)	objetivo	★	★	↑	↗	→	→	→
	households							
	fornecimento							
C (desenvolver)	objetivo	↑ ↗	↑ ↗	↑	↗	→	→	→
	households							
	fornecimento							
D (recuperar)	objetivo	↑ ↗	↑ ↗	↑	↗	→	→	—
	households							
	fornecimento							

MANTER
★

UP SELL
↑

AUM. FREQ.
→

CROSS SELL
↗

**RECUPERAR
NÃO PRIOR.**
—

Fonte: Material Interno da Coop (2013).

Uma das iniciativas de maior visibilidade e resultados do projeto foi a gestão de campanhas de relacionamento. Como estratégia de interação personalizada com os domicílios, foram executadas de 15 a 20 campanhas mensais por mala direta, e-mail marketing ou mesmo direto no ponto-de-venda, observando os objetivos definidos para as carteiras e os comportamentos de compra dos diferentes segmentos.

Para alcançar as metas propostas, a integração e envolvimento entre todas as áreas da Cooperativa foram fundamentais. Por esse motivo, a Coop implantou um comitê executivo quinzenal, chamado internamente de Comitê de Governança de Clientes (CGC), patrocinado pela Presidência, conduzido pelo Marketing e com participação dos executivos de Tecnologia, Financeiro, Operações e Recursos Humanos, para acompanhamento de KPIs - indicadores de desempenho (base de clientes, identificação das compras, gasto médio, índice de satisfação, receita e ROI de campanhas), e avaliação das principais iniciativas e projetos de gestão do conhecimento, gestão da experiência e gestão de mudanças, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Visão da Estratégia de Gestão de Cooperados



Fonte: Material Interno da Coop (2013).

6. Resultados e Análise

Como resultados financeiros, em comparação a grupos de controle, as campanhas geraram ganhos incrementais de aproximadamente R\$ 40 milhões ao ano nos últimos quatro anos apurados (2010-13), o que corresponde a cerca de 2,5% do faturamento bruto anual da Coop. O retorno sobre os investimentos também superou o esperado pela empresa.

As iniciativas de Gestão de Cooperados também permitiram à empresa conhecer e entender profundamente o perfil e comportamento dos consumidores, e melhorar a experiência de compra por meio de planos de interação criados de acordo com a importância e características dos segmentos. O conhecimento desenvolvido proporcionou novas visões dos resultados e dos negócios, pela perspectiva dos segmentos de consumidores: por lojas, por categorias de produto, por opções de pagamento, por períodos de compra, dentre outras.

Para chegar a estes resultados, foram necessários mais de cinco anos de projeto, considerando etapas de diagnóstico de gestão de clientes, alinhamento e definição de estratégias de clientes, estruturação dos processos de extração, tratamento e carga da base de dados, modelos de segmentação por valor e comportamento dos domicílios, e execução de campanhas de relacionamento personalizadas, com *feedbacks* positivos e resultados relevantes.

Também foi fundamental a disseminação da cultura de orientação a clientes na organização, com fóruns quinzenais envolvendo a alta direção da Coop e treinamento mensal das equipes operacionais (lojas), além do melhor conhecimento dos indicadores e perfil dos cooperados pelos principais executivos da empresa.

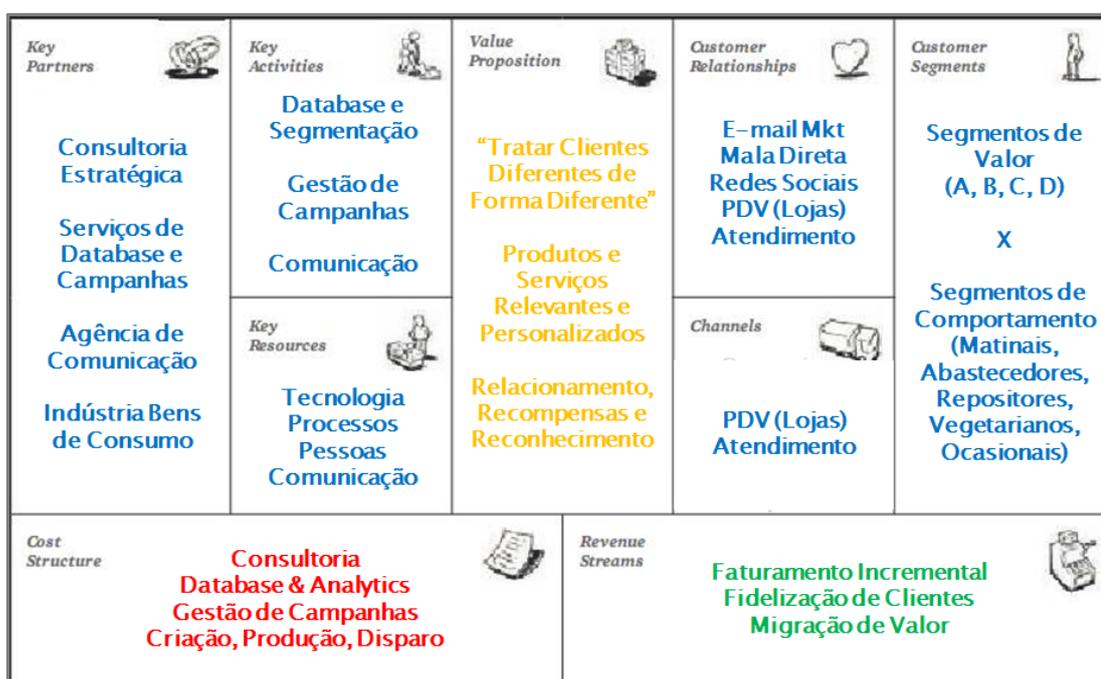
Analisando a intervenção do ponto de vista de inovação empresarial, podemos considerar que houve inovação interna em marketing e em processos organizacionais, e mesmo no setor de varejo, se olharmos a estratégia como um todo, a ponto de ser considerado caso de sucesso, ganhar um prêmio internacional (Gartner) e virar notícia (VALOR ECONÔMICO, 2011).

A proposta de interação personalizada com clientes, a partir de carteiras de domicílios, trouxe inovação de valor para a empresa, diferenciando dos seus concorrentes, e complementando suas capacidades, além de permitir melhor alocação de seus recursos (eficiência em custos).

Os acompanhamentos dos indicadores e dos resultados das campanhas de relacionamento mostraram que é possível medir o impacto dos resultados de clientes no negócio da empresa, criando relação de causa-efeito, e contribuindo para avaliação do desempenho empresarial a partir da perspectiva dos clientes, dos processos relacionados e da aprendizagem gerada.

Para avaliar a estratégia de gestão de clientes da Coop, como iniciativa de empreendedorismo interno, pela perspectiva do modelo para geração de negócios inovadores BM Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2010), foi desenvolvida a figura a seguir.

Figura 6 - Análise do Caso Coop pela Perspectiva do BM Canvas



Fonte: Adaptado pelo autor de Osterwalder e Pigneur (2010).

Diferente do modelo tradicional, que inicia na Proposta de Valor, o BM Canvas para a estratégia de gestão de clientes deve nascer dos **Segmentos de Clientes**. No caso da Coop, os consumidores foram classificados em segmentos de valor e comportamento, representando desejos e necessidades distintas, que derivam oportunidades de criação de valor.

Como **Proposta de Valor** da estratégia, alinhada à proposição geral da empresa de “oferecer retorno relevante e concreto a seus clientes e benefícios às comunidades onde atua, com preços competitivos, ótimo nível de serviço e ambiente agradável”, foi considerado o modelo “de tratar clientes diferentes de forma diferente” (PEPPERS & ROGERS, 1993, 2001), materializado por ofertas de produtos e serviços relevantes e personalizados, conforme os segmentos, integrado com ações de relacionamento, recompensas e reconhecimento.

No bloco de **Relacionamento com Clientes**, diretamente relacionado à CRM, as ações para retenção e rentabilização dos segmentos de clientes são executadas por meio de campanhas de

relacionamento por E-mail e Mala Direta, além de interações em Redes Sociais, Lojas (PDV) e nos Serviços de Atendimento.

Quanto aos **Canais** para a entrega da proposta de valor (experiência do cliente), os principais são Lojas (PDV), para compras, e Serviço de Atendimento (SAC), para suporte ao cliente.

As **Atividades-Chave** para entrega da estratégia e proposta de valor são: desenvolvimento do *Database* e da Segmentação de Clientes, processo de Gestão de Campanhas (planejamento, execução e avaliação), e processo de Comunicação nos diversos pontos de contato que inclui o treinamento das equipes envolvidas.

Como **Recursos-Chave**, a iniciativa necessita de tecnologia e processos para entrega das atividades-chave, como plataformas de banco de dados e gestão de campanhas, bem como de capacitação para as várias pessoas envolvidas (equipes de gestão e operacionais), e dos meios para comunicação com os consumidores (exemplo: criação e produção de malas diretas).

Já como **Parceiros-Chave**, pode-se buscar especialistas nas diversas funções envolvidas - consultoria estratégica, serviços de *database marketing* e gestão de campanhas, e agência de comunicação - além da possibilidade de parceria com a indústria de bens de consumo para patrocínio das ações e oferta de produtos.

A **Estrutura de Custos** deve ser conduzida pelo valor (*value-driven*), ou seja, com foco na criação de valor para o negócio, a partir das campanhas de relacionamento, com impacto em fidelização e rentabilização dos clientes. Os custos estão relacionados aos parceiros-chave, com despesas de consultoria, *database*, gestão e execução de campanhas e comunicação.

Por fim, no bloco de **Fontes de Receita**, com os estímulos às mudanças no comportamento dos consumidores, espera-se gerar faturamento incremental (*up-selling* e *cross-selling*), aumentar a fidelização de clientes (frequência de compra) e, por consequência, promover a migração positiva dos segmentos de valor.

7. Conclusões e Contribuições

A intervenção apresentada, considerada de empreendedorismo interno e inovadora em termos de processos de marketing e organização para a Coop e para o varejo de supermercados, pode ser replicada a partir da perspectiva do modelo para geração de negócios inovadores BM Canvas, atingindo o objetivo proposto para o relato e contribuindo com a prática de negócios.

Como resultado da estratégia de gestão do relacionamento com clientes (CRM), as empresas poderão obter aumento de faturamento e rentabilidade, a partir do incremento de vendas e maior fidelidade dos clientes, impulsionado pela evolução no conhecimento do público e melhor experiência de compra, gerando diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Como limitação do trabalho, é importante observar que ele se restringe a um estudo de caso de segmento específico (supermercados), em particular de uma cooperativa de consumo, com características que facilitam o processo de relacionamento clientes.

Para evolução deste trabalho, sugere-se o desenvolvimento de novos relatos técnicos de outras empresas do setor, nacionais ou internacionais, para ratificar e/ou aprimorar a análise realizada. Por exemplo, o Grupo Pão de Açúcar (GDC), que reconhecidamente adota práticas inovadoras de gestão de clientes, com resultados sustentáveis. Outra proposta é aprofundar a

análise da estratégia de CRM em cada um dos blocos do BM Canvas, podendo ser fruto de artigos acadêmicos e outras metodologias de pesquisa.

Uma atenção especial deve ser dada à demonstração dos resultados das iniciativas de gestão de clientes. Segundo Verhoef & Leeflang (2009), as estratégias de marketing podem perder espaço nas organizações devido à falta de capacidade em relacionar com indicadores de desempenho financeiro. Além disso, existe uma crença generalizada de que as iniciativas de marketing e CRM não trazem valor para empresa (BOULDING et al, 2005). Para mudar esta percepção, sugerem-se estudos que examinem mais diretamente o impacto das iniciativas no valor para o acionista, complementando a visão de Martin (2010) sobre retorno a longo prazo a partir da maior satisfação dos clientes.

Por fim, durante o período do projeto, alguns aprendizados foram observados ou relatados, servindo como contribuição para evolução dos trabalhos na Coop e outras organizações:

- Ser persistente na implantação da estratégia e iniciativas aprovadas de gestão de clientes, para manter a credibilidade e garantir que a equipe esteja motivada e comprometida;
- Analisar e divulgar periodicamente os indicadores e resultados, especialmente para a alta direção da empresa, para gerar visibilidade e manter o foco nas necessidades dos clientes;
- Entregar resultados rápidos por meio de campanhas de relacionamento, enquanto os processos atuais são melhorados e novas capacidades de gestão de clientes são criadas;
- Mostrar que a gestão pela visão do cliente traz resultados diretos para as lojas e seções de produtos, que são as visões que a empresa está mais acostumada a ver e entender;
- Os segmentos de maior valor são os mais importantes e respondem melhor às ações e campanhas de relacionamento, e, portanto, devem ser priorizados e receber a maior parte dos investimentos. Entretanto, não se deve deixar impactar os demais segmentos (ex.: clientes de menor valor ou inativos), de forma inteligente e controlada, pois parte deles tem potencial para aumento de consumo;
- Acreditar e seguir a estratégia definida para cada segmento de valor sem deixar, porém, de testar e aprender com novos públicos, ofertas, abordagens e canais, pois sempre haverá novas formas de melhorar os resultados;
- Treinar, envolver, comprometer e monitorar as equipes operacionais de forma recorrente, pois são elas que entregarão as promessas realizadas nas campanhas de relacionamento;
- Levar em consideração as manifestações positivas e negativas dos consumidores nos pontos de contato, visando melhorar os processos e os resultados campanhas, com cuidado para não transformar a exceção (uma manifestação isolada) em regra;
- Aproveitar as oportunidades para atualizar os dados cadastrais e buscar novas informações dos consumidores nos canais de relacionamento ativos e receptivos, tomando o cuidado para não ser invasivo;
- Sempre que possível, simplificar e automatizar os processos de gestão de clientes. Caso a tecnologia ainda não esteja disponível, buscar alternativas que tragam resultados com poucos custos e que não afetem a satisfação dos clientes de forma negativa.

REFERÊNCIAS

ABRAS. *Ranking 2015 Abras / SuperHiper - 20 Maiores Supermercadistas*. Disponível em: <http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=50049>. Acessado em: 07/2015.

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. *Marketing de Relacionamento: Como Implantar e Avaliar Resultados*. São Paulo: Pearson, 2013.

_____. *O Futuro do Marketing de Relacionamento*. Revista da ESPM. São Paulo, p.96-101, 07-08/2008.

BIANCOLINO, C. A.; et al. *Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica*. Revista de Gestão e Projetos, v. 3, p. 294-307, 2012.

BOULDING W.; et al. *Customer Relationship Management Roadmap*. Journal of Marketing, v. 69, n. 4, p. 155-166, 10/2005.

COOP. Disponível em: www.portalcoop.com.br. Acessado em: 07/2015.

DAY, G.. *A Empresa Orientada para o Mercado*. São Paulo: Artmed, 2001.

JORNAL VALOR ECONÔMICO. *Ações de Relacionamento Rendem Quase R\$ 40 Milhões à Coop*. Caderno de Empresas / Serviços, p. B6, 18/05/2011.

MARTIN, R. *The Big Idea - The Age of Customer Capitalism*. Harvard Business Review, Massachusetts, 01-02/2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, M. A.; FERREIRA, J. J. P. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers (Book Review)*. African Journal of Business Management, v. 5, n. 7, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wileyand Sons, New Jersey, 2010.

PAYNE, A.; FROW P. *A Strategic Framework for CRM*. Journal of Marketing, v. 69, n. 4, p. 167-176, 10/2005.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. *Marketing One-to-One*. São Paulo: Makron, 2001.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *The One-to-One Future*. New York: Doubleday, 1993.

PEPPERS & ROGERS GROUP. Disponível em www.1to1.com.br, acessado em 28/10/2014.

VERHOEF, C., & LEEFLANG, H. *Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm*. Journal of Marketing, v. 73, p. 14-37, 2009.