

FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CULTURA ORGANIZACIONAL & PODER

# **CASO - REDIRECIONAMENTO DO PRO- GRAMA DE CRM**

*Por Luiz A. Stevanato*



SÃO PAULO  
2015

## CASO – Redirecionamento do programa de CRM

### ***Instruções***

Leia atentamente as instruções abaixo e desenvolva as seguintes tarefas em grupo:

1. Mapeie a rede poder até onde for possível;
2. Identifique as estratégias de poder utilizadas;
3. Defina um curso de ação político e avalie as possíveis consequências positivas e negativas.

### ***Introdução***

Desde a sua fundação, a rede varejista Bela Vista passou por diversas fases. Da década de 1970 até meados dos anos 1980, a empresa cresceu em termos de faturamento, aproveitando-se da economia fechada e do crescimento populacional elevado. Do final da década de 1980 em diante o período não foi tão generoso para a companhia, que viveu uma fase de estagnação e de perda de participação de mercado, com a chegada de novos concorrentes. Além disso, a empresa foi ficando cada vez mais defasada em termos de qualidade de atendimento. Esta fase negativa culminou com a saída da sociedade do irmão mais velho e a entrada dos novos parceiros Europeus.

Desde 1996 até 2008, a empresa experimentou um período de investimentos em modernização e profissionalização da gestão, principalmente após a entrada dos sócios europeus. Apesar disso, a gestão da empresa ainda era muito influenciada pela presença do sócio brasileiro que detinha uma substancial participação acionária e atuava como presidente da companhia.

### ***Posicionamento e concorrência***

A Bela Vista atua principalmente na região sudeste do país, tendo em torno de 200 lojas que faturaram em 2012 mais de 23 bilhões de reais e contavam naquele ano com aproximadamente 16.000 funcionários. O faturamento da rede é destaque dentre os indicadores posicionando-se entre os 5 maiores da indústria varejista. Contudo, o faturamento por m<sup>2</sup> e por funcionário situam-se apenas na média dos respectivos índices ou mesmo pouco abaixo dela. Alguns analistas do mercado apontam que a empresa teria custos operacionais superiores à média de seus concorrentes, o que seria sinal de gestão e processos pouco eficientes.

O posicionamento da Bela Vista é de uma rede focada em bom atendimento e preços competitivos com a média dos concorrentes. Todavia, de modo algum, a empresa poderia ser caracterizada como uma rede de desconto. Em relação aos seus concorrentes diretos a empresa está vivendo uma situação desconfortável. As redes concorrentes, embora de menor porte, são reconhecidas pela excelência na gestão de estoques, logística e atendimento diferenciado, o que lhes permite atuar em regiões de maior poder aquisitivo e, assim, praticarem preços maiores que lhes dão maior faturamento e margem bruta. A Bela Vista tem procurado emular os padrões de excelência das concorrentes, tanto na logística quanto na qualidade de atendimento com resultados pouco consistentes.

### ***Desafios***

Diante desse cenário, a varejista Bela Vista resolveu investir em treinando de funcionários e em um programa de relacionamento associado ao sistema de CRM de modo a atrair novos consumidores e estreitar as relações com os atuais clientes. Com isso a empresa pretende atrair consumidores de um perfil mais sofisticado, o que tenderia a melhorar a rentabilidade do negócio, uma das principais fragilidades da empresa.

O dilema que a empresa enfrenta no momento é o seguinte: Como atrair e manter novos clientes e, ao mesmo tempo, como fazer com que os clientes atuais comprem mais nas lojas? Diante da situação exposta, a empresa pretende contratar um executivo (você) para gerir o programa de relacionamento com os clientes associado ao sistema de CRM.

## ***Pesquisa interna***

Este é o sumário executivo de uma pesquisa interna realizada por uma consultoria para a área de marketing. O objetivo foi investigar junto aos executivos da companhia quais eram o entendimento e as expectativas em relação ao programa de relacionamento.

### ***Principais achados:***

- Todos consideram importante desenvolver um programa de relacionamento;
- Foi unânime o entendimento de que ele estreitaria as relações com os clientes;
- No entanto, foram identificadas divergências de opinião sobre o foco e as formas de recompensa;
- De um lado, ficaram aqueles que acreditam que a empresa deve desenvolver um **programa de relacionamento mais restrito**, focado nos clientes que respondem pela maior parcela dos resultados (30% dos clientes respondem por 70% dos resultados) e que as recompensas deveriam ser principalmente atendimento diferenciado e serviços adicionais, que não gerariam passivo para a companhia;
- Este grupo argumentou que um programa assim, por trabalhar com uma base de clientes menor seria mais fácil de gerir, traria resultados mais visíveis que seriam facilmente mensurados;
- Além disso, seria um programa diferenciado no mercado;
- De outro lado, ficaram aqueles que advogam um **programa aberto a todo e qualquer cliente** que queira participar, independente dos resultados que tragam para a companhia. Entendem que as recompensas deveriam ser principalmente descontos progressivos (quanto maior a compra, maiores os descontos) e brindes, que segundo acreditam seriam do gosto dos brasileiros;
- Os defensores deste modelo argumentam que um programa com estas características tenderia a atrair a atenção das pessoas em geral, que gostariam de acumular pontos e trocá-los por prêmios e, portanto, aumentaria as vendas. Este tipo também evitaria despertar sentimentos de exclusão, como é o caso de programas mais restritivos;
- Este tipo de programa exigiria maiores investimentos em infraestrutura de TI para gerir a base de dados e de recursos financeiros para honrar os regates das eventuais recompensas. Mas, ponderaram que tudo seria uma questão de planejamento e organização;
- Além disso, este modelo de programa de relacionamento já estaria consagrado no mercado – Programa ‘Bom Clube’ da rede Bom Preço (Wal-Mart) e Membership Rewards (Amex).