

PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO DO MODELO RELACIONAL COM
O CLIENTE FINAL, NA GRANDE DISTRIBUIÇÃO MODERNA

Rui Pedro Marques Ferreira

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Eduardo Baptista Correia, Docente do ISCTE Business School, Departamento de
Gestão

Co-orientador:

Eduardo Igrejas, Presidente do Grupo Auchan Portugal

Maio 2010

Palavras-chave

Cliente, Fidelização, Inovação, Rapidez

Classificação JEL

M10; O

Resumo

Esta tese pretende estudar novas soluções de interacção com o cliente final de uma grande superfície alimentar. As formas de vender de hoje e a maneira como é feita a comunicação com o cliente, são as mesmas desde há décadas, pelo que se torna imperativo novas abordagens que vão de encontro às necessidades da sociedade moderna e das gerações emergentes, que têm cada vez menos tempo para dedicar ao acto da compra alimentar e que privilegiam acima de tudo o conforto e a poupança de tempo para que possam canalizar mais tempo para outras actividades.

Neste trabalho procuramos abordar alguns temas que em nosso entender dão resposta a estas questões e ao grande desafio com que qualquer organização se depara hoje em dia, a **fidelização dos seus clientes**.

Key-words

Client, Fidelity, Innovation, Rapidity

JEL Classification System

M10; O

Abstract

This dissertation wish to study new interaction solutions, with the final client of a big food plant. Today's selling methods and the way how communication is made with the client, have been the same for decades now, and that is why it is imperative that new approaches are made to meet the modern society and emerging generations demands, since they lack, each day more, time to dedicate to the act of buying food and direct their wishes mainly to the comfort and spare of time, so that they can use time mostly in other more desirable activities.

In this work we explore some themes that in our perspective, can answer the greatest challenge every structure comes upon nower days, **client's fidelity**.

Abreviações

GPS - Global Positioning System

MVC – Most Valuable Clients

CJ - Cartão Jumbo

KPI - Key Performance Indicator

PA – Pão de Açúcar

CJM – Cartão Jumbo Minuto

LCD - Liquid crystal display

DSI – Direcção de Sistemas de informação do Grupo Auchan

PGC – Produtos de grande consumo

PF – Produtos Frescos

PSA – Personal Shopper Assistent

RTLS – Real Time Location System

PDA - Personal digital assistants

TV – Televisão

EU – Europa

PC – Personal Computer

Agradecimentos

Ao Professor Doutor **Eduardo Correia** por ter aceite a orientação e pelo acompanhamento prestado,

Uma palavra de agradecimento especial ao **Eduardo Igrejas**, presidente do Grupo Auchan, por ter aceite orientar este trabalho.

Tornou-se a sua bússola, iluminou-o com a sua indelével marca neste domínio, guiando-me através de longas conversas e reuniões, rumo ao resultado que ora se apresenta. A sua colaboração foi decisiva quer para a minha motivação pessoal quer para o produto final, razão pela qual ser imperativo enaltecer a honra que me proporcionou,

Aos meus **colegas** do grupo Auchan que me ajudaram na elaboração deste trabalho,

A **todas as pessoas** que, com o seu sentido crítico, contribuíram para a melhoria do trabalho,

Á minha **família e amigos** pelo apoio incondicional, principalmente no momentos mais difíceis.

Dedicatória

Aos meus Pais e à minha filha Anita.

Índice Geral

1. Introdução	16
---------------------	----

Formas de relacionamento com o cliente final

2. Os consumidores genéricos.....	17
2.1 Introdução à comunicação através de Blog.....	19
2.2 Comunicação através de “Blog”.....	20
2.2.1 A era dos Blogs.....	20
2.2.2 Os custos do projecto.....	29
2.3 Gestão de reclamações/sugestões.....	30
2.3.1 Qual o processo de reclamações/sugestões da Auchan.....	31
2.3.2 Sugestões de melhoria no processo.....	33
3. Os consumidores fiéis à marca Auchan.....	38
3.1. Programas comuns a todos os clientes Cartão Jumbo.....	38
3.2. Novo programa de adesão ao cartão Jumbo.....	39
3.2.1. A importância da base de dados.....	43
3.2.2. O valor da informação.....	45
3.2.3. Os custos do projecto.....	47
3.3. Os Most Valueble Clients (MVC).....	48
3.3.1. A gestão do MVC.....	50
3.3.2. A análise da conta dos MVC.....	52
3.4. GPS.....	60
3.4.1. Como funciona então este GPS.....	61
3.4.2. Como se processarão as compras com GPS.....	63
3.4.3. Custos do Projecto.....	70
4. Nova geração Y	70
4.1 A WEB e o @Jumbo	72
4.2 Portabilidade.....	74
4.3 Custos do Projecto.....	83

5. Conclusão.....	84
6. Bibliografia.....	85
7. Anexos.....	88

Índice de Figuras

Figura 1: Simulação do blog. _P.26

Figura 2: Impresso de Reclamação e/ou Sugestão _P.32

Figura 3: Imagem de quiosque de **Cartão Jumbo num minuto**, das lojas Jumbo, fonte: Auchan. _P.40

Figura 4: Figura de Ficha de Rentabilidade _P.47

Figura 5: Figura de Tabela de Volume de Compras Anual dos MVC na Auchan - Fonte: Enterprise Guide 4_P.52

Figura 6: Figura de Gráfico de Volume de Compras Anual dos MVC na Loja X - Fonte: Enterprise Guide 4_P.53

Figura 7: Figura de Tabela Total de Compras Anual por Cliente - Fonte: Enterprise Guide 4_P.54

Figura 8, 9 e 10: Figura de Tabela Total de Compras Anual por Cliente - Fonte: Enterprise Guide 4_P.54

Figura 11: Figura de Gráfico Detalhe de Compra Anual de Cliente - Fonte: Enterprise Guide 4_P.55

Figura 12: Figura de Tabela -Total de Compras Anual por Cliente e Departamento- Fonte: Enterprise Guide 4_P.56

Figura 13: Figura de Tabela -Total de Compras Anual por Cliente e Departamento- Fonte: Enterprise Guide 4_P.56

Figura 14, 15 e 16: Figura de Tabela - Total de Compras Mensal por Cliente - Fonte: Enterprise Guide 4_P.57

Figura 17: Figura de Gráfico - Total de Compras Anual por Cliente no PGC - Fonte: Enterprise Guide 4_P.57

Figura 18: Figura de Tabela de dados – Total de Compras por Departamento - Fonte: Enterprise Guide 4_P.58

Figura 19: Figura de Tabela de dados – Total de Compras por Departamento - Fonte: Enterprise Guide 4_P.58

Figura 20 e 21: Figura de Tabela de dados – Total de Compras por Produto - Fonte: Enterprise Guide 4_P.58

Figura 22: Figura de Tabela de dados – Total de Compras por Família de Produto - Fonte: Enterprise Guide 4_P.58

Figura 23 e 24: Figura de Tabela de dados – Total de Compras por Produto - Fonte: Enterprise Guide 4_P.59

Figura 25: Figura de Tabela de dados - Fonte: Enterprise Guide 4_P.59

Figura 26: Simulação - GPS no carrinho de compras _P.64

Figura 27: Simulação - GPS no carrinho de compras – Layout do processo de compra _P.64

Figura 28: Simulação - GPS no carrinho de compras – Layout do processo de compra _P.67

Figura 29: Figura de Ficha de Rentabilidade _P.70

Figura 30: Geração Y_P.71

Figura 31: A relação das gerações com o Jumbo _P.75

Figura 32: O meio usado pelo Jumbo para se relacionar com as gerações_P.75

Figura 33: “Mr. Steve Jobs no dia da apresentação do primeiro Iphone 2G (09/01/2007)”, fonte: www.google.com_P.76

Figura 34: Partners, Lda _P.78

Figura 35: Simulação em iPhone da Lista de Compras _P.80

Figura 36 e 37: Montagem de Layout da Lista de Compras e Simulação no iPhone _P.80

Figura 38: Figura de Esquema de explicação do acesso e processo da lista de compras no @jumbo. _P.82

Figura 39: Figura de Ficha de Rentabilidade _P.83

Sumário Executivo

A distribuição moderna vive hoje uma realidade sem precedentes.

As grandes marcas, começam agora definitivamente a perceber que as facturações conseguidas em hipermercados à 20 anos ou 10 anos atrás, estão muito aquém dos números de hoje e de Amanhã.

A razão é simples, nos raios de influência dessas superfícies alimentares, existem hoje dezenas ou centenas de lojas de diferentes formatos que concorrem para o mesmo fim: o abastecimento do cabaz de compras das famílias portuguesas. Com mais oferta e cada vez menos tempo, as pessoas deixaram de ser fiéis às marcas e também deixaram de percorrer longos caminhos para fazerem as suas compras. Portanto, debaixo das suas casas ou junto aos seus locais de emprego, existe agora uma loja para fazer face às suas necessidades diárias. Os hipermercados, passaram a ser encarados como um sítio a visitar cada vez menos, não só porque é difícil resistir às suas promoções, acabando o cliente por gastar sempre mais do que desejaria, como pelas suas dimensões e oferta implicarem uma compra morosa.

A marca Jumbo, do grupo Auchan, faz este ano 40 anos. Foi o primeiro hipermercado em Portugal, na altura com a insígnia Pão de Açúcar. Ao longo destas décadas, muito se evoluiu, muito se fez para cada vez melhor servir o cliente, apesar de tudo o que foi feito e o que está actualmente a ser feito, a Auchan não consegue dar resposta ao problema do momento: **como fidelizar os clientes** à marca Auchan e fazer com que passem a gastar mais nas suas lojas e muito menos ou nada nas suas concorrentes?

A apresentação desta dissertação, **pretende dar a resposta a este problema**. Com as ideias aqui desenvolvidas, vamos sem dúvida aumentar a produtividade dos colaboradores e das lojas, basicamente fazendo crescer a venda operacional, através da fidelização dos clientes dos existentes pelo e pelo recrutamento de novos clientes aumentando assim a sua compra média e frequência de visita.

A **solução para o exposto, é o relacionamento com o cliente**. Conhecê-lo realmente e saber exactamente o que ele quer, oferecendo-lhe os produtos aos melhores preços do mercado, é **a chave do sucesso**.

Algumas das **soluções** que aqui apresentamos, são **completamente inovadoras**. Não só no grupo Auchan em Portugal, como a nível mundial, o que por si só representa uma vantagem competitiva sem paralelo. Aliás, as insígnias Jumbo e Pão de Açúcar, sempre foram reconhecidas como pioneiras na implementação de tecnologia nos seus hipers e supermercados, sendo posteriormente e inevitavelmente, copiados pela sua concorrência. Foi imbuído desse espírito Auchan que escrevemos os dois últimos capítulos desta tese, o GPS nos carrinhos de compras e o acesso/adaptação do e.commerce para os telefones do momento: os Smartphones.

Aliás, em todos os capítulos apresentados há conceitos inovadores que ainda não estão implementados no Grupo Auchan ou na sua concorrência.

A vantagem competitiva destas soluções não reside unicamente no facto da Auchan ser a primeira a fazer algo de novo, mas sim e essencialmente na relação de longo prazo que está a construir com os seus clientes.

Começou-se por analisar as vantagens dos Blogs, uma vez que as potencialidades deste tipo de comunicação são bastante vantajosas, reforçando a relação cliente - Auchan. Apresentada esta realidade e porque nem toda a população tem acesso à internet e aos blogs, criou-se um outro tipo de escuta activa, reformulando-se as sugestões e reclamações de maneira a que o cliente seja realmente ouvido e não perca o seu tempo quando se dirige à marca. Este acto fá-lo-á sentir-se importante e fideliza-o.

Para uma maior fidelização e porque achamos que o actual processo de adesão ao Cartão Jumbo é complicado, aperfeiçoamo-lo na perspectiva de um maior crescimento das vendas e ainda num aumento do número de clientes presentes na base de dados permitindo assim à Auchan, rentabiliza-la junto dos seus fornecedores.

Aquilo a que nos propomos com este conjunto de ideias e sugestões, é garantir que a Auchan obtenha:

- Aumento do valor no carrinho médio de compras
- Conquista de novos clientes
- Fidelização
- Crescimento do número médio de visitas às lojas

- Garantir que as compras passem a ser mais rápidas e feitas de forma **FUN**
- Alargar o conhecimento sobre os hábitos e gostos dos clientes

Qualquer um destes projectos acrescenta valor à Auchan e é economicamente viável. O retorno financeiro excede de maneira expressiva o capital investido conforme se pode constatar nas fichas de rentabilidade em anexo.

Por todas estas razões é nossa esperança ver concretizados os conceitos que constam neste trabalho nas lojas do Grupo Auchan.

Metodologia

Uma vez decidido qual o tema da tese de mestrado era agora necessário apurar quais as áreas e sub-temas sobre os quais iria recair o nosso estudo.

Foi então realizado um levantamento exaustivo das tarefas dos vários departamentos do Grupo Auchan. Foram imediatamente excluídas da análise, as áreas que não tinham qualquer relação com o nosso tema, ou seja, relacionamento com o cliente final.

Face ao elevado número de potenciais assuntos, foi necessário estabelecer uma regra para exclusão e apuramento de assuntos a tratar.

Assim, era para nós uma prioridade que os assuntos a desenvolver neste trabalho dessem resposta aquele que consideramos ser o nosso problema fundamental: **a fidelização dos clientes à marca Auchan.**

Com base nesta premissa, construiu-se aquela que nos pareceu ser a melhor abordagem para dar resposta ao problema referido.

Para que o projecto não se revelasse irrealista, desenquadrado e fortuito, era imprescindível conhecer e diagnosticar a realidade, identificando os problemas e os casos de sucesso que existiam nas várias áreas que identificamos como solução para o nosso problema.

Demos então início a uma série de reuniões com várias pessoas de diferentes departamentos da Auchan e também da Oney.

De seguida fez-se uma recolha exaustiva de toda a documentação que pudesse ser relevante para o estudo e deu-se início à fase de diagnóstico.

Analisados todos os documentos e actas das reuniões tidas ao longo de várias semanas elaborou-se uma análise SWOT para identificar os principais objectivos da tese, os quais decidimos serem:

1. Aumentar o valor do carrinho médio de compras
2. Atrair novos clientes
3. Fidelizar os clientes
4. Aumentar o número médio de visitas à loja
5. Tornar a compra FUN e Rápida

6. Aumentar o conhecimento sobre hábitos e gostos do cliente

Deste trabalho resultou praticamente o índice tal como é aqui apresentado, com uma ou outra excepção que foi resultado de sugestões dos orientadores desta tese.

Seguiu-se a fase da realização propriamente dita, com a redacção dos textos dos vários capítulos, que eram apresentados de forma regular aos orientadores para sua análise e comentários.

A principal dificuldade encontrada na elaboração desta dissertação foi o desenvolvimento do capítulo 3.4 GPS uma vez que não há em Portugal nenhuma empresa detentora deste Know-how. Mesmo a nível mundial, que tenhamos conhecimento, só o Grupo Casino no Brasil está a fazer um teste numa loja piloto em São Paulo e nos EUA uma subsidiária da Food Lion na Carolina do Sul está a fazer o mesmo.

Conseguimos no entanto identificar o investigador/fabricante líder desta tecnologia, com quem falamos, mas que por ainda estarem em fase de testes não nos quis dar qualquer informação sobre o produto ou sua entrada no mercado Europeu.

Tivemos assim um desafio acrescido.

Através de artigos em revistas tecnológicas e na internet tivemos acesso aos nomes de algumas empresas que tiveram envolvidas nestes projectos piloto no Brasil e EUA, tendo nós reunido com uma delas, a CISCO. De seguida outras empresas se juntaram ao grupo de trabalho de forma a no final tornarem possível este projecto.

1. Introdução

A preservação do **capital cliente** é a batalha mais dura que existe hoje em dia para um operador da distribuição moderna.

Mais do que recrutar é necessário fidelizar, reter a perca.

As leis de liberalização do licenciamento comercial, a profusão de formatos e o surgimento da internet, fez com que hoje em dia exista uma dispersão do cliente por uma multitude de propostas de marcas de distribuição muito superior aquela que alguma vez existiu.

Vivemos num ambiente concorrencial sem precedentes e por isso mesmo o consumidor é cada vez menos fiel. Actualmente o cliente distribui o seu porta-moedas de consumo por mais sítios, em mais ocasiões e a grande batalha do momento é aumentar a capacidade da Auchan em reter esse cliente nas suas lojas, fazer com que ele aumente a sua compra média de forma a não gastar nas outras insígnias. Hoje mais do que nunca esta deve ser a prioridade, procurar novos clientes é cada vez mais difícil porque o espaço já está ocupado.

Este é o desafio da fidelização.

É fundamental que um operador se centre em guardar o cliente, aumentar o seu número de visitas e posteriormente incrementar a compra média do seu carrinho de compras.

Para responder a tudo isto é necessário resolver basicamente três questões aos clientes:

- Antecipar as suas necessidades
- Acolher as suas reclamações e sugestões
- Facilitar o seu processo de compra tornando-o mais rápido

Temos ainda um último desafio que é preparar as vendas do futuro às gerações mais jovens, a geração Y. Como responder a estes novos consumidores que têm uma atitude comportamental de consumo completamente diferente das praticadas até hoje?

Esta tese propõe-se a dar respostas a estas questões.

Achamos que o factor crítico de sucesso é a **relação com o cliente.**

Para antecipar as suas necessidades, a Auchan tem de saber o máximo possível sobre cada um deles. Estas informações conseguem-se através da comunicação entre o cliente e a Auchan, a qual deverá regista-las e trabalha-las para futuras abordagens.

A metodologia utilizada foi a de analisar as diferentes formas de relacionamento com o cliente final que existem actualmente na Auchan e propor algumas soluções que achamos serem fundamentais.

Assim e dentro deste espírito, começamos por abordar esta comunicação com os clientes de uma forma geral, com os temas do Blog e das Reclamações e Sugestões.

De seguida faremos uma abordagem aos clientes fiéis à marca Auchan, analisando o que hoje é feito ao nível do cartão jumbo e quais as formas de potenciar ainda mais esse relacionamento, quer seja através da identificação e diferenciação dos clientes valiosos (Most Valueble clients), quer seja através do marketing relacional com o uso da tecnologia do GPS.

Por último a introdução à forma de comprar daqueles que serão os clientes de amanhã: a geração Y.

2. Relacionamento com os consumidores genéricos

Hoje em dia a grande preocupação da generalidade das marcas é “**ter os preços mais baixos do mercado**”. Esta é sem dúvida, não só uma preocupação louvável, como um dever de lealdade da Auchan para com os seus clientes: garantir que lhes são disponibilizados os preços mais económicos do mercado, contribuindo assim para uma melhoria significativa da qualidade e nível de vida de cada um deles. Este facto é reconhecido normalmente através da repetição do acto de compra, mas este não é o único factor de fidelização a uma marca, a prova disso mesmo é aquilo a que assistimos hoje em dia, numa “guerra” sem precedentes pelos **preços mais baixos**, que leva as insígnias a fazer um esforço brutal na abdicação das suas margens, ao que curiosamente os consumidores respondem com uma cada vez menor fidelidade às marcas. É isso mesmo que diz um estudo de 2008 da TNS Worldpanel com o título ¹ “O que se passa no grande consumo em Portugal?” com base numa amostra de 2500 famílias que

¹ Jornal Meios & Publicidade - Estudo: Consumidor português é cada vez mais infiel:25/11/2008

revelou que o consumidor português é cada vez mais infiel às insígnias e às marcas. Como refere Patrícia Beber, Worldpanel director da TNS, (Jornal Meios&Publicidade, 25/11/2008) “o paradigma de consumo dos portugueses está a mudar” pois as pessoas tinham como principal preocupação economizar tempo e faziam as suas compras todas na mesma insígnia e agora gastam tempo em procurar qual é a insígnia que lhe oferece melhor vantagem em determinado produto”, salienta.

Portugal é dos países da Europa onde as famílias têm maior dificuldade em chegar ao fim do mês com o seu orçamento (71%, enquanto que a média europeia é de 47%). Esse facto reflecte-se no aumento das idas às compras e na diminuição do número de produtos comprados.

Entenda-se por consumidores genéricos todos aqueles que fazem compras nos super e hipermercados Auchan: os que são fiéis, não fiéis e aqueles que não são clientes mas que, em determinado momento podem sê-lo, ainda que pontualmente. Em qualquer um destes casos a Auchan deverá estar atenta à forma como comunica com esses clientes e, sobretudo, como eles comunicam com a Auchan.

Embora todos os clientes sejam importantes, importa neste momento fazer uma distinção: Os fiéis e os que não são fiéis à marca. Como pressuposto base, entenda-se por clientes fiéis, todos aqueles que são detentores e usam o seu cartão Jumbo todos os meses.

No que diz respeito aos clientes fiéis, a monitorização da sua satisfação é relativamente simples, pelo menos nas questões de base, ou seja, a Auchan facilmente consegue perceber se um cliente mudou o seu comportamento de compra, com a simples análise do extracto de compra do Cartão Jumbo.

Tudo é diferente quando não temos historial de compras. Como perceber então os sinais de insatisfação destes clientes?

Se a tudo isto juntarmos o conformismo do consumidor Português, toda esta questão ganha ainda mais relevo. Prova disso é que habitualmente quando um cliente tem razões de insatisfação numa experiência de compra raramente as formaliza e por isso não dá conhecimento das mesmas, logo para as marcas existe uma perda definitiva de informação extremamente valiosa.

Esta é sem dúvida uma questão vital nos dias de hoje. Embora a maior preocupação para a Auchan seja a de manter e fidelizar os seus clientes, não se pode esquecer igualmente de recrutar o maior número possível de potenciais novos clientes, e isso implica conhecer aqueles que não conhece actualmente.

Esta escuta activa, quer através das reclamações/sugestões, quer através dos blogs, devem ser encaradas com a mesma importância para a gestão como é uma conta de exploração.

2.1. Introdução à comunicação através de Blog

A internet mudou a maneira de se fazerem os negócios.

Neste momento, a Auchan não dispõe de nenhum meio de escuta activa via WEB. Ela interage com os seus clientes através da sua página da internet, mas apenas para dar informações institucionais, não há interacção entre as partes, ou seja o cliente não tem possibilidade de falar com a marca, nem a marca com o cliente.

No e-commerce passa-se praticamente a mesma coisa, com uma pequena diferença que é a de poder haver comunicação via mail ou telefone, mas apenas para apoio às compras no @jumbo.

Em qualquer uma das situações, site institucional ou compras on line, a escuta activa com o cliente é praticamente inexistente, uma vez que usam a tecnologia Web 1.0.

É fundamental para a Auchan aumentar e fortalecer o relacionamento com os seus clientes. Há várias formas de fazê-lo, abordamos algumas delas neste trabalho e começamos exactamente pelo Blog. As suas ferramentas, que são o espelho da tecnologia Web 2.0, não são mais do que uma nova forma de viver e encarar o relacionamento entre as empresas e o mercado.

Não temos dúvidas que o Blog Auchan irá contribuir para o crescimento sustentável da mesma, uma vez que vai alterar a forma de se relacionar com os seus clientes numa nova economia sem barreiras, com transparência e dialogando abertamente com eles.

2.2 Comunicação através de Blog

O termo "weblog" foi criado por Jorn Barger em 17 de Dezembro de 1997. A abreviação "blog", por sua vez, foi criada por Peter Merholz, que por mero acaso, desmembrou a palavra weblog para formar a frase *we blog* ("nós blogamos") na barra lateral de seu blog Peterme.com, em Abril 1999. Pouco depois, Evan Williams do Pyra Labs usou "blog" como substantivo, ou como verbo ("to blog" ou "blogar", significando "editar ou postar num weblog"), aplicando a palavra "blogger" em conjunção com o serviço Blogger, da Pyra Labs, o que levou à popularização dos termos².

A blogosfera, termo que representa o mundo dos blogs, ou os blogs como uma comunidade ou rede social, cresceu a um ritmo alucinante. Em 1999 estima-se que o número de blogs era de menos de 50; no final de 2000, a estimativa era de poucos milhares. Menos de três anos depois, os números saltaram para algo em torno de 2,5 a 4 milhões. Actualmente existem mais de 150 milhões de blogs e cerca de 175 mil são criados diariamente, de acordo com o estudo *State of Blogosphere*³.

2.2.1 A era dos Blogs

Actualmente vivemos numa era completamente nova.

A Internet que, por ser global e de fácil acesso viabilizou a contribuição, opinião e inteligência em massa.

Uma nova era em que o mercado e as pessoas passaram a interagir, opinar, participar e ajudar.

A era dos Blogs!

Nos últimos anos, a Internet e o e-mail passaram a ser parte integrante dos processos de qualquer empresa, seja ela grande, média, ou pequena. As informações e as distâncias estão ao alcance de um clique.

Tudo isto ajudou a tornar o cliente ainda mais exigente, deixando de ser o agente passivo de outros tempos. Existe agora por parte deste, uma constante procura de mais informação sobre produtos e serviços, nas páginas das empresas ou nos blogs. Querem

² <http://pt.wikipedia.org/wiki/Blog>

³ <http://blog.technorati.com/>

ter a possibilidade de opinar, de elogiar, ou reclamar sobre a qualidade dos produtos, ou atendimento nas lojas, influenciando dessa forma comportamentos ou opções futuras de novos consumidores dessas marcas.

Segundo Cipriani (2008, p. 20) são as chamadas “**multidões inteligentes**”⁴, também conhecida por geração C⁵. Estes clientes não querem apenas consumir os produtos, querem também participar na criação, dar sugestões de uso e interagir com outros clientes ou com a empresa.

Antigamente as empresas pediam aos seus clientes qualquer coisa como: “escute, veja e compre!”. Hoje em dia pedem: “crie, produza, participe, espalhe e compre!”

É praticamente impossível imaginar o mundo hoje, sem o poder de comunicação proporcionado pela Internet; o velho ditado popular ganha uma nova forma já que se “duas cabeças pensam melhor que uma”, o que dizer então de mais de um bilhão de cabeças que usam a Internet todos os dias⁶?

Navegar na Internet é normalmente um acto solitário - acede-se às páginas e aos blogs de forma solitária e normalmente anónima, o que garante por si só uma independência nas opiniões expressadas que, analisadas com a ferramenta certa, podem ser um dado bastante valioso sobre os hábitos, costumes e preferências dos clientes Auchan.

Em boa verdade, o blog é simplesmente uma página de Internet muito simples de implementar e com um interface agradável e prática de usar, o que faz com que qualquer pessoa possa ter um. Algumas delas até já ficaram famosas pelos seus blogs, basta ter uma boa ideia que o marketing viral faz o resto!

Tudo aquilo que é considerado interessante é espalhado “à velocidade da luz” através de links e posts.

E porque não fazer do blog o ponto de encontro de clientes e funcionários? Com criatividade e autenticidade, as possibilidades são infinitas.

O blog permite uma comunicação bidireccional que:

⁴ Termo introduzido por Howard Rheingold no livro Smart Mobs: The next social revolution

⁵ Geração Criatividade e conteúdo

⁶ Fonte: www.internetworldstats.com

- Possui uma leitura agradável e cronológica.
- É fácil de fazer e manter.
- É barato.
- Pode-se comentar.
- É personalizado.
- Permite a criação de uma comunidade.
- Pode-se influenciar.

O blog não pode ser encarado como substituto de uma página Web tradicional; esta é a vitrina e contém informação como se de uma biblioteca se tratasse. O blog é diferente: para além de consultar a informação, **os stakeholders conversam com a empresa.**

O blog tem de ser encarado como uma extensão da empresa, sob a forma de histórias, dicas, troca de experiências, de tal forma que desperte a vontade e curiosidade de interagir, mantendo sempre os produtos e serviços como pano de fundo. Este equilíbrio nem sempre é fácil e talvez por isso os blogs durem em média três meses.

Há dois tipos de blog: **o interno e o externo.**

O **blog interno** tem uma função similar com a da intranet corporativa, sendo um canal privilegiado de comunicação de assuntos de interesse da empresa e dos seus trabalhadores. A grande diferença assenta essencialmente, na facilidade e dinamismo da ferramenta blog neste tipo de tarefas.

A nossa opinião é que o modo de registo dos colaboradores deveria ser facultativo no que respeita à pessoa se identificar com o nome e cargo que ocupa na hierarquia, ou poder criar um perfil com um nome de utilizador a seu gosto, ou simplesmente actuar como um mero anónimo. A vantagem do anonimato é grande, porque pode ajudar a que algumas opiniões mais críticas sejam conhecidas, sem que exista o receio de ser julgado por isso.

É vital que alguém na Auchan passe a ter a responsabilidade de monitorizar aquilo que os funcionários escrevem, somente para controlar que as “regras do jogo” (como poderemos constatar adiante) são respeitadas. Esta monitorização não representa uma

inibição à liberdade de expressão, pelo contrário, visa apenas garantir o respeito por todos os colaboradores. As restrições serão apenas as aplicadas ao padrão ético-social, como por exemplo não permitir a difamação de colegas, assuntos confidenciais, vernáculo ou textos impróprios e não exagerar no tempo dedicado ao blog. É importante transmitir aos funcionários que tudo aquilo que escreverem é de sua exclusiva responsabilidade.

Os recursos humanos poderiam passar a usar este meio para divulgação de notícias relacionadas com os trabalhadores, promoções, alterações de estrutura e também para recolher informações dos colaboradores.

Quando devidamente utilizado pela comunicação interna, o blog tende a humanizar ainda mais a empresa, isto porque vai ser escrito por pessoas de dentro da empresa que serão a voz dos funcionários, ou por exemplo ter o próprio presidente a escrever posts e responder a questões directamente aos funcionários.

Um exemplo prático é o facto do grupo Auchan estar a equacionar em breve mudar de local os seus escritórios, onde já está instalado há várias décadas. Neste caso estamos a falar em gestão de mudança e a missão do blog seria de tornar o processo mais simples e eficaz. Os funcionários poderiam escrever as suas opiniões, sugestões, passando a sentir-se envolvidos em todo o processo, e desde logo alinhados com a estratégia da empresa, pelo simples facto de sentirem que há um espaço aberto para os seus comentários.

A intenção de um blog não é substituir os press-releases, nem os relatórios de contas, passa por encurtar a distância da hierárquica entre funcionários e o *Top Management*, ou para dar “a cara” da empresa junto do mercado, de forma instantânea.

A ideia do blog almeja ser o porta-voz das informações internas da empresa, mas para tal, é necessário tomar algumas precauções ao convidar os funcionários ou quadros a escreverem em blog aberto ao público em geral.

O que torna um blog uma página de sucesso é o seu conteúdo pessoal e mais espontâneo possível, portanto, há que manter os limites bem definidos, mas nunca inibindo os funcionários ou manipulando opiniões.

O blog externo, para além de todas as vantagens já aqui descritas, tem ainda uma outra ao nível das relações públicas. Faz toda a diferença para um consumidor quando o

próprio funcionário apresenta um testemunho a favor de determinado produto de forma verdadeira e sincera. A intenção é passar credibilidade e confiança por meio da voz dos próprios funcionários da empresa. Podem eventualmente começar a aparecer os especialistas Auchan, cuja credibilidade consegue influenciar o processo de compra.

A Auchan tem de incentivar os seus clientes a deixar as suas opiniões no blog, convidá-los a participar no processo de criação ou concepção de uma ideia, ou produto. A este propósito propomos que no blog seja incluída a frase:

“Nós adoramos o seu feedback!”.

Quando pensamos em blog corporativo, devemos pensar no tipo de retorno que procuramos. Normalmente o alvo principal é o retorno financeiro, mas há um outro tipo de retorno que, a nosso ver é bem mais importante e não mensurável, que é esta aproximação ao cliente.

O blog é uma ótima fonte de informação sobre os clientes. Ao fazerem os seus comentários, eles deixam pistas importantes sobre os seus gostos e opiniões, que muitas vezes são acompanhados pelos dados pessoais, possibilitando à Auchan verificar se está perante um cliente novo, ou alguém já pertencente à sua base de dados.

A informação bem utilizada representa dinheiro.

A natureza dos blogs é ser intimista. São baseados numa relação pessoa-pessoa e não pessoa-empresa, o que faz com que os diálogos sejam mais sinceros e abertos.

Os blogs alteraram o conceito de segmentação de mercado. Até hoje falar em segmentação era falar de homens, mulheres, jovens, idosos, etc... **Com os blogs a segmentação passa a ser por indivíduo**, ou seja, passa-se a responder a uma questão do “João” e a agradecer um link à “Maria”.

Nada substitui o facto de se fazer parte de uma comunidade e ouvir em primeira-mão as opiniões do mercado, sem filtros.

Achamos que o envolvimento do presidente da Auchan neste projecto é determinante e uma forma de transmitir para baixo a importância desta ferramenta. Achamos que deveria ter uma crónica quinzenal, um espaço para perguntas e respostas por parte dos colaboradores e um espaço para “desabafos”, ou seja, tudo aquilo que nos

causa algum desconforto, mas muitas vezes não temos a coragem de verbalizar presencialmente.

No futuro próximo o uso frequente dos blogs por parte dos executivos seniores será tão normal como o uso diário do e-mail e será por isso determinante não se cair na tentação de colocar outra pessoa a dar respostas em seu nome no blog. Isso seria tão grave como contratar alguém para escrever os nossos e-mails.

Para que um blog funcione é essencial o envolvimento de todos os departamentos da empresa.

Há quatro etapas essenciais da metodologia de uso do blog: **Conceito, Criação, Execução e Avaliação**

Conceito

Antes de meter as “mãos na massa” e lançar o blog na Internet tem de se ter em atenção alguns aspectos cruciais como sejam os custos, qual a tecnologia a usar, que tipo de blog se quer fazer, que assuntos abordar e quem vai escrever nele regularmente.

Há várias abordagens sobre o tipo de blog a implementar, mas numa fase inicial, achamos que deve ser fundamentalmente virado para a Comunicação interna, espaço (e suporte) cliente e relações públicas.

Antes de mais é preciso dar um nome ao Blog. Pensámos em <http://www.blogdojumbopa.com>. O “pa” neste caso é relativo à insígnia Pão de Açúcar e quando lido precedido do resto da morada do Blog, remete-nos para uma frase descontraída e próxima do cliente e que até poderia ser usada como frase de divulgação, por exemplo “ Já foste ao Blog do Jumbo, pá?” O Pá é uma expressão que pode tornar a morada apelativa e fácil de memorizar.

No exemplo da figura abaixo, fizemos uma simulação do blog, criando um diálogo fictício entre uma cliente satisfeita e o responsável nacional das gasoleiras.



Figura 1: Simulação do blog.

Para além do presidente da Auchan dever ser presença assídua no blog, é também nossa opinião que numa fase inicial e para dar a conhecer o novo blog na blogosfera, ser fundamental haver um profissional externo, a dinamizar o blog para criar curiosidade de visita. Pensámos num humorista (a designar) que tivesse uma crónica quinzenal a relatar uma experiência de compra nas lojas Auchan. Nestas crónicas, com humor inteligente que as caracteriza, não só serviriam para promover as lojas e a marca, como também para colocar os textos a circular por toda a blogosfera, aumentando assim o número de visitas não só ao blog como à própria página de internet, potenciando assim as vendas on-line. Veja-se a este propósito o êxito das crónicas da revista Visão, do humorista Ricardo Araújo Pereira, dos Gato Fedorento. Sempre que se procura um texto dele na internet, o *top of mind* de busca é a revista Visão que aparece.

Criação

Segundo (Cipriani, 2008; pag 77) a partir do conceito estabelecido, o próximo passo é criar o blog.

Nesta fase seriam envolvidas as equipas de informática da Auchan e empresas externas de desenvolvimento de conteúdos.

Para além destas equipas seria necessário o envolvimento de outras, com vista à criação de políticas de uso, normas e procedimentos, isto porque é importante garantir que qualquer pessoa que escreva no blog não aborde assuntos polémicos, nomeadamente financeiros ou de Recursos Humanos. É fundamental controlar os utilizadores mal intencionados; uma forma de o fazer será através do registo, o que diminuirá os comentários porque nem todos gostam de se identificar.

Execução

Uma vez configurado o blog, chegou o momento de o colocar em produção, onde as tarefas mais importantes a realizar são:

- Divulgação: fazer com que o blog se torne conhecido.
- Publicação: Escrever os textos iniciais.

Acompanhamento: É fundamental ler todos os comentários e e-mails recebidos através do blog e **responder-lhes**.

Avaliação

O retorno do investimento de um blog não é, como na maioria dos investimentos, imediato.

Cada texto publicado deve ser acompanhado e medido, para se saber quais são os que geraram maior tráfego no blog e nas vendas da empresa.

Importa agora referir algumas regras de etiqueta e de como agir nos blogs corporativos:

- A blogosfera está atenta a tudo o que se escreve.
- Ser autêntico.
- Ser honesto.
- Ser aberto e receptivo.
- Garantir a qualidade dos textos escritos.
- Evitar escrever posts muito longos.
- Escrever com frequência.

- Manter o acesso ao histórico de posts organizado e acessível.
- Gerir o tempo gasto no blog.

É preciso ter-se a noção de que na Internet tudo acontece muito rapidamente; uma frase que hoje escrevemos, pode amanhã estar na boca de milhares de pessoas e se for polémica, a propagação será ainda maior. Há notícias que podem beneficiar a Auchan, mas haverá outras certamente que a podem prejudicar.

Hoje em dia todas as empresas têm de estar preparadas para agir rapidamente, caso algum comentário ou boato comece a aparecer na rede. Se a Auchan não tiver um blog, esta situação é mais complicada de controlar; se tiver, basta responder a todos os comentários e colocar o maior número de posts possível para atenuar a situação. Em qualquer resposta, os colaboradores habilitados a fazê-lo, têm de agir de acordo com os valores da marca Auchan, ou seja, sinceridade acima de tudo. **Uma mentira pode ter efeitos devastadores e os clientes não perdoam este tipo de atitude.**

A sabedoria popular costuma dizer que “Embora a língua não pese quase nada, ninguém a aguenta...” Todas as pessoas têm uma esfera de influência. Estamos sempre a convencer, ou a tentar convencer os nossos amigos, os nossos familiares, ou as pessoas que nos são próximas, da nossa opinião sobre determinado produto, serviço, marca ou ponto de vista e sabemos que o testemunho passado por alguém de confiança é infinitamente mais poderoso que qualquer campanha publicitária com o mesmo efeito.

Nos blogs passa-se rigorosamente o mesmo, as pessoas querem que as suas opiniões sejam lidas, que as coloquem em posição de destaque, serem os primeiros a espalhar uma novidade e terem o maior número de seguidores possível.

O Blog é uma cascata de interações, espalhando e divulgando mensagens que despertam o interesse da comunidade, nesta blogosfera são publicados cerca de 2 milhões de posts por dia, seja por via de textos de opinião de autor, comentários ou publicação de links. A probabilidade de um destes links ser uma promoção, uma campanha ou de um post sobre a Auchan é bastante elevado.

Chegou o momento da Auchan “ fazer barulho” na Internet, através do seu blog, usar essa arma poderosíssima que é o marketing boca a boca (ou viral como alguns lhe chamam).

Os blogs corporativos estão cada vez mais a consolidar-se como ferramenta-chave dentro das alternativas de comunicação social das empresas com o mercado.

Neste preciso momento as lojas Jumbo, Pão de Açúcar, Box, óptica e Espaço Saúde e bem-estar, estão a ser alvo de comentários na blogosfera. **A Auchan sabe o que estão a falar sobre as suas insígnias?**

2.2.2 Custos do Projecto

No caso da Auchan, devido a uma experiência recente que teve com um blog específico para a abertura de uma loja⁷, existe a perfeita noção dos custos envolvidos e o que é necessário à sua implementação, que neste caso se estima ser **75.000€** Esta verba inclui já as necessárias adaptações tecnológicas e processo criativo de construção da respectiva página. A sua manutenção anual deveria rondar os 50.000 €

Para calcular a rentabilidade deste projecto será necessário definir os respectivos KPI's por exemplo:

- Quantos posts deram origem a uma venda?
- Em quantas revistas e jornais falaram do blog Auchan?
- Quantos produtos foram vendidos pelo post de um link?
- Quanto teria de pagar para promover um produto, ou receber ajuda para desenvolver novos produtos?
- Qual a adesão a novos nichos?
- Qual o aumento do tráfego do site?
- Qual o aumento de interecção com clientes?
- Quantos funcionários recrutados?

É impossível mensurar todos os proveitos de um blog e como tal, torna-se difícil apresentar uma ficha de rentabilidade para este projecto, mas há uma coisa que temos de assumir: em termos de imagem, este blog colocará a Auchan **um passo à frente da sua concorrência** e isso na nossa perspectiva não tem preço, por essa razão deverá ser dada prioridade de execução a este projecto.

⁷ Este blog já foi desactivado

2.3 Programa de gestão de reclamações/sugestões

Perante uma insatisfação, o cliente tem três caminhos a percorrer: reclamar com a própria empresa, não tomar medida alguma ou simplesmente trocar de loja, “vingando-se” posteriormente de uma maneira simples e que não exige investimento algum: a divulgação boca-a-boca do ocorrido.

Segundo o e-Satisfy, em média, os clientes insatisfeitos propagam as suas más experiências a nove ou dez pessoas e 13% expõem a reclamação a mais de vinte pessoas. Isto sai caríssimo à empresa e pode até ser fatal em certos casos. Normalmente recrutar um novo cliente custa entre oito e dez vezes mais do que o custo médio da sua fidelização. Assim, parece não haver dúvidas onde deve ser feita a aposta de comunicação.

As estatísticas apontam para 4% as pessoas que reclamam e 96% as que não reclamam.

A Qualidade e a Satisfação dos Clientes são cada vez mais importantes nos dias de hoje, uma vez que um cliente satisfeito tem maior probabilidade de repetir a compra ou utilizar determinado serviço. (Correia, Vasconcelos, Silvério, Santos, 2004)

Muitas empresas, para além dos chamados processos activos de medição da satisfação dos clientes, recorrem aos chamados processos reactivos. Estes baseiam-se na existência de caixas, livros de reclamações ou linhas telefónicas que os clientes podem utilizar para apresentar as suas reclamações.

Ao dedicar atenção à reclamação de um cliente, a Auchan resolve-lhe o problema e, muito mais do que isso, um problema seu, dentro da lógica já apresentada.

Quando um cliente faz uma reclamação, é inegável mencionar que ela vem acompanhada de sentimentos negativos sobre a Auchan e por isso, o risco de ruptura no relacionamento existente.

No entanto, este risco pode ser minimizado ou ultrapassado se a reclamação for resolvida. Quando o problema é resolvido, 54% a 70% dos clientes que reclamaram

voltam a fazer compras na empresa⁸. Caso o atendimento ocorra com rapidez, a proporção aumenta para 95%. Assim, quando um cliente faz uma reclamação, esse facto pode não representar um problema mas sim uma oportunidade de negócio. Porquê?

Porque os nossos clientes perderam o seu valioso tempo a contactar-nos, para nos darem informações GRATUITAS acerca de como podemos melhorar a nossa operação de loja. Dizem-nos exactamente o que fazer para que fiquem satisfeitos hoje e no futuro.

Perante esta oportunidade, a Auchan deverá:

- Colocar-se na posição do cliente e procurar ver as situações do seu ponto de vista.
- Falar a linguagem do cliente e adaptar o seu discurso ao discurso do mesmo.
- Olhar para cada cliente como se fosse único e não apenas mais um.
- Ter a preocupação de conhecer os interesses do cliente.

Não há melhor altura para tentar “aumentar a venda” do que quando se resolve satisfatoriamente a reclamação de um cliente.

2.3.1 Qual o processo actual das reclamações/sugestões na Auchan

Como já anteriormente foi dito, a pior coisa que pode acontecer à Auchan, é alguém preferir deixar de ser cliente e não informar a empresa das razões da sua insatisfação. Estas informações são demasiado preciosas para se perderem. Uma das razões pelas quais as pessoas não reclamam é sem dúvida porque dá trabalho... é maçador perder-se tempo numa fila, explicar o sucedido, voltar a explicar ao responsável da área, depois ao gerente e facilmente se perdem horas nisto. Só quem nunca reclamou não sabe que assim é.

Há 4 formas de reclamar nas lojas Jumbo e Pão de Açúcar:

1. Invólucro Mensagem.
2. Telefone da loja.
3. E-mail da loja.
4. Livro de reclamações (obrigatório por lei).

⁸ Pesquisas realizadas pelo Tarp (Technical Assistance Research Programs Inc.) que actualmente se

Para tentar atenuar estas perdas de informação da insatisfação dos clientes, foi criado um processo simplificado de reclamação ou sugestão que consiste em ter no balcão de acolhimento, um impresso (ver figura 2) que deverá ser preenchido e deixado numa caixa para o efeito na loja ou, se o cliente preferir, levar para casa e no conforto do seu lar preencher e depois de forma gratuita remetê-lo pelo correio.



Figura 2: Impresso de Reclamação e/ou Sugestão.

Embora esta seja a forma mais comum de canalização das reclamações/sugestões, parece-nos ter uma grande desvantagem associada, que é o facto de ainda assim dar algum transtorno. Isto porque normalmente as reclamações/sugestões, na sua maioria, surgem no final do processo de experiência de compra, logo as pessoas estão cansadas e com pouca paciência.

O que acaba por acontecer é que os clientes recolhem os impressos, levam para casa e depois raros são aqueles que os metem no correio.

No invólucro mensagem, o cliente indica qual a forma como deseja ser contactado e está indicado o prazo, que no máximo são 48h após a reclamação. Em cada loja existe um responsável pelo serviço de cliente que tem como principal missão dar resposta a todas as reclamações e o cumprimento do compromisso Auchan de respeitar os prazos de resposta.

O responsável do serviço de cliente deverá introduzir todas as reclamações num sistema informático, classificando cada uma das reclamações para que o seu encaminhamento e análise sejam facilitados. Por exemplo, se a reclamação é sobre a diferença de preços deve ir à categoria preços, se é de rupturas, à categoria rupturas,

segurança, etc. Este sistema serve não só para registar a reclamação/sugestão, como também para fazer a sua monitorização, quando foi feito o primeiro contacto, qual a via utilizada, etc.

Todas as reclamações/sugestões têm de gerar uma resposta ao cliente.

O perfil deste responsável de serviço de cliente (nas lojas) é normalmente alguém que tem categoria inferior a gerente e tem de procurar as respostas às reclamações, junto dos gerentes de departamento e/ou directores de loja consoante o assunto e gravidade da situação. A falta de autoridade destes profissionais dificulta por vezes a obtenção dessas mesmas respostas.

Nos serviços centrais existe uma equipa de 2 pessoas que verificam todo este processo e uma terceira pessoa que com os dados disponíveis nesses sistemas, executa um *report* mensal, onde são analisados:

1. O número de reclamações.
2. O número de sugestões.
3. Timings de resposta.
4. Mapas comparativos.
5. Principais factores de insatisfação.
6. Principais sugestões.

Duas vezes por ano e no âmbito das visitas do cliente mistério, esta dinâmica é testada.

O processo de reclamação/sugestão extingue-se com a resposta ao cliente.

2.3.2. Sugestão de melhorias no processo

No ponto anterior tentou-se dar uma visão muito resumida e generalista de como funciona a mecânica do sistema de gestão de reclamações/sugestões no grupo Auchan.

O nosso foco nesta temática, é propor a criação de um processo simples, rápido e confortável para que o cliente faça as suas reclamações/sugestões, eliminando as barreiras que hoje o impedem de fazê-lo.

Na nossa opinião, o primeiro passo a dar é na centralização de contactos, ou seja, independentemente da forma ou da loja onde o cliente se dirige será sempre a mesma entidade nos serviços centrais a receber e registar essa informação.

A figura do responsável de serviço de cliente nas lojas mantinha-se e a dinâmica de contactos a fazer por estes também; apenas a recepção e registo no sistema deveria ser feito centralmente:

- Só há uma morada para cartas.
- Só há uma linha verde.
- Só há um endereço de e-mail.

As vantagens desta centralização, assentam na clareza para o consumidor dos meios aos seu dispor, ter só uma pessoa a tratar destes temas com um numero de telefone a nível nacional e caso fosse do interesse do cliente, a reclamação/sugestão era enviada pela operadora por e-mail, indicando os dados do cliente para futuro contacto.

O mesmo se passa com o e-mail, hoje quando o cliente procura o Jumbo entra directamente no site de compras do @jumbo que não tem nenhuma referência a sugestões/reclamações e para descobrir o e-mail da loja o cliente tem de entrar no site institucional da Auchan que tem um link nessa página. Haveria toda a vantagem de na página do @jumbo, existir um link separado onde fossem claros os canais de comunicação para as sugestões e reclamações. (Ver anexo 1)

Para além disto, entende-se ser pertinente a introdução de mais um item para facilitar o processo de registo de opiniões dos clientes: Quiosques Virtuais. A sua função, mais uma vez, é tornar simples o processo e não seria mais do que um LCD táctil, onde a pessoa pudesse dar a sua opinião directamente. Para quem tem cartão Jumbo e para evitar perda de tempo a introduzir os dados pessoais, bastaria passar o cartão (no caso do cliente não querer anonimato) e o sistema preencheria esses campos. Uma vez mais o sistema de encaminhamento de opiniões seria idêntico ao acima exposto, ou seja, enviado para os serviços centrais.

Estes quiosques (Ver anexo 2) deverão ser colocados em pontos estratégicos na loja e também nos escritórios centrais do Grupo Auchan para um feedback do seu “cliente interno”.

De nada servem estas reclamações/Sugestões se a Auchan nada fizer com essas informações.

No caso particular das sugestões, parece-nos que nestes casos, o cliente deveria ser premiado, não necessariamente através de descontos, ou valores monetários, mas sim de reconhecimento por esse feito. Por exemplo, imaginemos uma pessoa viajada e que na sua última viagem consumiu determinado produto: não tem dúvidas de ser uma tendência futura e com um excelente mercado no nosso país; ele sugere esse produto, o gestor de produto lê a sua sugestão e decide aprofundar a questão. Faz uma pequena experiência que resulta bem, e de tal forma é bem sucedida que decide colocar o produto em linha. As vendas demonstram ser um sucesso. Neste caso este cliente deveria receber uma carta do director de operações do grupo Auchan a agradecer e informar que graças à sua sugestão já estava ao dispor de todos os portugueses o tal produto. Não temos dúvidas que o cliente ao receber tal comunicação iria ficar orgulhoso e agradecido pelo reconhecimento, sentir-se-ia envolvido, como se naquele momento fizesse parte do comité estratégico da empresa.

Uma sugestão final, como já foi referido, hoje em dia o processo de sugestões e reclamações termina com uma carta de resposta aos clientes que nos fazem chegar as suas opiniões. Será que esses clientes que reclamaram continuam a ser nossos clientes? Foi suficiente a nossa carta de resposta, para manter o cliente fidelizado? (Sítima, Oliveira, Fernandes, 2005)

Neste momento não há forma de responder a estas perguntas, pois este trabalho não é efectuado, mas julga-se ser de todo o interesse fazê-lo. Seria um processo extremamente simples de implementar bastando para isso que no momento do registo a Auchan também as classificasse consoante a prioridade de um a três, sendo que 1 era prioridade máxima e três prioridade normal. Como base nestas classificações, o sistema estaria preparado a enviar automaticamente uma indicação de contacto consoante a classificação da mesma:

Reclamações de Grau 1: São reclamações **muito graves** que mal geridas podem levar à ruptura do cliente com a Auchan.

Para além destas reclamações serem tratadas directamente pelo director de loja:

- Um mês após o envio da carta de resposta, o cliente deverá ser contactado pelo serviço de clientes.
- Seis meses após o primeiro contacto telefónico, o cliente deve ser contactado pela Responsável pelo serviço de cliente da loja da área do cliente.
- Seis meses após o último contacto e com uma periodicidade de uma vez por ano, o cliente deverá receber um e-mail⁹ com três rápidas questões de resposta fechada.
 - O que acha da qualidade e atendimento dos nossos serviços? (boa, normal, péssima)
 - Há alguma coisa que lhe desagrade nas nossas lojas ou que gostasse que melhorasse? (sim, não)
 - Se sim, diga-nos o quê.
- Com que frequência faz compras nas nossas lojas?
 - 1 vez por mês; 2 vezes por mês; Várias vezes por mês; não faço compras na Auchan

Reclamações de Grau 2: São reclamações **graves** que mal geridas podem levar a ruptura do cliente com a Auchan.

Estas reclamações devem ser tratadas pela responsável de reclamações da loja:

- Seis meses após o primeiro contacto telefónico, o cliente deve ser contactado, pela Responsável pelo serviço de cliente da loja da área do cliente.
- Seis meses após o último contacto, o sistema deve escolher aleatoriamente 50% da população para que sejam contactados via e-mail com um questionário idêntico ao do grau 1

Reclamações de Grau 3: São reclamações **menos graves** que dificilmente podem levar a ruptura do cliente com a Auchan:

⁹ Os clientes ao acederem aos e-mails enviados, são encaminhados para um Browser onde dão as suas respostas de forma a essa informação integrar imediatamente a base de dados da Auchan. Caso o sistema detecte que não há resposta a esse e-mail, deverá ser enviado um e-mail à responsável da loja (com cópia para o Director da loja) para que este entre em contacto com este cliente.

- Seis meses após o envio da carta de resposta, o sistema deve escolher aleatoriamente 25% da população para que sejam contactados via e-mail com o questionário idêntico ao do grau 1.

Os dados resultantes destas acções de acompanhamento deverão ser reportadas mensalmente através de relatório, com o objectivo de verificar a eficácia não só do sistema de reclamações/sugestões, como também verificar o grau de satisfação dos clientes após uma experiência menos agradável com a empresa e sempre que o report for negativo.

Para além desta monitorização à satisfação (Correia, Vasconcelos, Silvério, Santos, 2004) é fundamental fazê-lo igualmente ao nível da fidelidade e fidelização do cliente à Auchan. Nesta análise os principais critérios a ter em conta devem ser:

1. Longevidade do cliente
2. Frequência de compra
3. Montantes de compra
4. Quota de exclusividade

Para cada um deles devem ser definidos KPI's que deverão ser regularmente acompanhados.

Com base em todas estas informações, deverá o departamento de Marketing apresentar um plano de manutenção e recuperação dos clientes perdidos.

Todos os anos chegam à Auchan cerca de 10.000 reclamações/sugestões. Como já vimos, todas elas têm resposta, mas não têm qualquer seguimento. A ideia é tentar perceber se devido aos acontecimentos referidos nas reclamações, os clientes deixam de o ser e, se for esse o caso, como o evitar. As medidas supra são apenas um ponto de partida para uma futura solução.

3. Os consumidores fiéis à marca Auchan

3.1. Programas comuns a todos os clientes Cartão Jumbo

O Cartão Jumbo (CJ) é um cartão gerido pela Oney¹⁰ e insere-se na categoria dos cartões privados, a par de outros como o El Corte Inglés, Continente, Worten, Vobis e Fnac.

Embora o CJ não apresente a melhor taxa de juro é claramente o melhor cartão de pagamento do mercado, dado que através dele, as famílias portuguesas podem poupar e fazer a gestão do seu orçamento familiar da forma mais flexível, vantajosa e não penalizadora conforme se poderá verificar no Benchmarking. (Ver anexo 3)

Por tudo isto que foi referido, é fácil perceber a razão pela qual a taxa de penetração nas vendas anuais da Auchan é superior a 20%. Sabemos também que normalmente a compra de um cliente CJ é em média o dobro da compra de um cliente normal e que ele visita as lojas Auchan 3 vezes¹¹ por mês, enquanto um cliente normal vai apenas 1 vez.

Hoje em dia existem cerca de 500.000 cartões emitidos e todos os meses mais de 25% desses cartões fazem compras nas lojas Auchan.

Ora, se a penetração do CJ nas vendas totais é superior a 20%, o uso dos cartões é superior a 25% do total, isto significa que a emissão de mais cartões, irá aumentar o número de vendas.

As equipas da Auchan e da Oney, desenvolvem mensalmente acções com vista à angariação de novos clientes cartão. Embora sejam campanhas que do ponto de vista de execução estão muito bem pensadas e haja incrementos significativos mês a mês, estamos convictos que muito desse esforço é em vão, em virtude do actual processo de aceitação ser pesado (Ver anexo 4). Não temos dúvidas que muitos clientes desistem de ter este cartão devido ao processo em vigor.

Parece-nos por isso urgente repensar o programa de adesão de novos clientes para o cartão Jumbo, bem como a forma de comunicar com eles.

¹⁰ A Oney pertence ao *Banque Accord* que por sua vez pertence ao Grupo Auchan

¹¹ Fonte: Auchan

3.2 Novo programa de adesão ao Cartão Jumbo

A actual crise mundial veio acentuar ainda mais aquilo que já vinha sendo uma tendência do mercado, ou seja, o cliente está cada vez mais exigente e ávido por soluções que impactem em economia real no seu orçamento familiar.

Basicamente aquilo que o cliente quer é comprar bem, de forma simples, economizar e ter mais com o mesmo dinheiro (Ver anexo 5). A Auchan, não só acompanhou essa tendência de mercado, como a **superou**, tendo sido recentemente reconhecida pelo mercado (Pro-Teste, pag 26) como a **cadeia de distribuição mais barata do país**.

Apesar dos preços baixos e mais uma vez devido à crise instalada, a compra média do carrinho de compras desceu consideravelmente e a frequência de compra aumentou, ou seja, as pessoas vão mais aos hipermercados e supermercados, mas compram menos em cada acto de compra.

Torna-se então imperativo inverter esta última situação. Existem várias formas de o fazer, várias teorias económicas e de marketing aplicáveis, mas a que se afigura como mais eficaz é sem dúvida apostar na massificação de Cartões Jumbo. **Os clientes CJ gastam o dobro dos clientes normais**.

Assim, o aumento de cartões emitidos representa um incremento de vendas para a Auchan, aumentando igualmente a sua base de dados interna de clientes.

Estas informações são extremamente valiosas e permitem à Auchan, segmentar e comunicar com os seus clientes de forma mais assertiva para, uma vez mais, potenciar as vendas.

Anualmente passam pelas nossas lojas cerca de 55 milhões de pessoas¹². Os estudos internos da Auchan, com algum cruzamento de dados da Nielsen, permitem-nos concluir com segurança que o grupo Auchan tem aproximadamente 2.750.000 clientes que compram regularmente nas suas lojas. Se neste momento só existem 500.000 Cartões Jumbo emitidos, quer dizer que só 18% dos nossos clientes têm CJ. Consideramos como factor de resistência ao processo de adesão ao CJ entre outras as seguintes razões: (i) toda a documentação necessária dado tratar-se de um cartão de

¹² Um ticket de caixa representa uma pessoa

crédito (ii) elevada taxa de detenção de cartões de origem bancária (iii) tempo despendido em todo o processo.

Um processo de adesão mais simplificado parece-nos então a solução mais apropriada. Algo que não “obrigue” o cliente a perder tempo em filas de atendimento, não lhe solicite documentos que ele não quer ou não se sente confortável a apresentar e lhe dê todos os benefícios do CJ.

Quantas vezes já nos ofereceram cartões de fidelidade que se arrumam algures em casa e nunca se usam?

E para quê ter um cartão físico?

Foi a partir desta ideia que surgiu o **Cartão Jumbo, sem ter cartão Jumbo**, ou seja, um cartão que mantenha todas as vantagens do actual, mas sem a componente financeira, não se poder pagar, nem aceder a crédito pago ou gratuito.

Nesta adesão simplificada, a ideia é criar quiosques virtuais e coloca-los em 2 dois pontos estratégicos da loja, o primeiro junto à zona dos produtos frescos, (peixaria, talho ou fruta), onde normalmente os clientes precisam de mais tempo para efectuar as suas compras e o outro junto ao actual balcão do C.J no exterior da área de venda.

A este serviço chamamos: **Cartão Jumbo num Minuto, mil vantagens!**

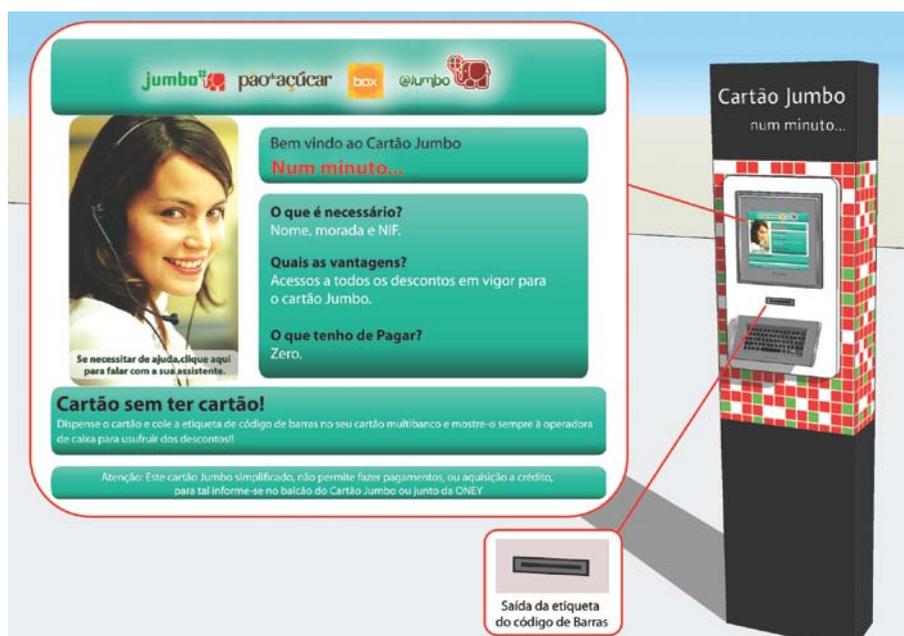


Figura 3: Imagem de quiosque de **Cartão Jumbo num minuto**, das lojas Jumbo, fonte: Auchan.

Nestes quiosques, o cliente pode aderir ao seu Cartão Jumbo Minuto (CJM) de forma simples e rápida.

Através de um ecrã táctil, o cliente só precisa de introduzir o seu nome, morada e NIF, este último dado permite não só ter o número fiscal do cliente como também garante que a mesma pessoa não faz mais do que um cartão. (Ver anexo 6)

Para garantir a fiabilidade dos dados (factor essencial para a qualidade de uma base de dados) o cliente será informado que, posteriormente, lhe será enviado um vale de compras de 15€¹³ como brinde de boas vindas, garantindo assim que a morada fornecida é a correcta.

Este vale estará sempre associado ao número do cartão emitido, não podendo ser utilizado com outro cartão ou separadamente.

Com a introdução destes dados pessoais o cliente receberá de imediato um autocolante que poderá colar na sua carteira ou noutra cartão que já disponha (por exemplo o cartão multibanco), nesta impressão constará o número de adesão (de cliente) e um código de barras.

A partir deste momento, o cliente pertence ao universo do CJ podendo assim usufruir de todas as vantagens daí decorrentes, excepto pagamento e crédito.

O processo de criação de cliente também pode acontecer a partir de casa, no site da Auchan, mas a impressão do código de barras tem de ser sempre feito nos quiosques existentes nas lojas.

Quais as vantagens deste cartão?

Em primeiro lugar é o facto de não existir cartão!

Para alguns clientes este aspecto representa uma grande mais-valia pela comodidade associada.

Em segundo lugar, porque aumenta substancialmente a base de dados do grupo Auchan, que passa a cadastrar mais clientes e posteriormente a possibilidade de conhecer os seus hábitos de compra.

¹³ Por razões de equilíbrio financeiro esta oferta será apenas para os primeiros 1000 clientes.

Tendo já na sua posse este novo “cartão” o cliente após efectuar as suas compras, ao chegar à caixa apresenta-lo-a a pedido da operadora que antes de iniciar o registo dos produtos identificará o cliente. Desta forma a totalidade das compras (ou seja produtos) serão armazenados na base de dados daquele cliente.

O grande incentivo para que este nunca se esqueça de mostrar o seu código de barras é sem dúvida as inúmeras vantagens e descontos associados ao cartão, sem ter de pagar nada por isso.

Como é óbvio, o grande interesse da Auchan é que todos os clientes tenham a componente de crédito no respectivo cartão e não este simplificado, uma vez que a compra média de um cliente com cartão jumbo clássico, como já atrás referimos, é o dobro de um cliente normal, em parte devido às campanhas promocionais crédito (gratuito ou pago) que ao longo do ano se realizam.

O grande interesse desta simplificação, para além da informação sobre os hábitos de compra dos clientes, é destruir a barreira à entrada de novos clientes, para que estes tomem contacto com o CJM, sintam claramente as suas vantagens, para que num momento posterior adiram à modalidade de crédito ou seja o Cartão Jumbo clássico .

A cada novo aderente do CJM a Oney terá de demonstrar de uma forma sistemática que as vantagens do pagamento e crédito associadas ao cartão de crédito representam uma vantagem clara por exemplo:

- Pagar na modalidade “fim do mês”.
- Compras a prestações sem juros (em produtos assinalados).
- Quick Plus¹⁴
- Usar o GPS nos carrinhos de compras¹⁵.

No fundo, transmitir que a qualidade de vida do consumidor pode melhorar substancialmente uma vez que passa a usufruir destas vantagens exclusivas com poupanças claras e que impactam no seu orçamento familiar.

¹⁴ Permite ao cliente detentor do Cartão Jumbo Clássico, através de um leitor de código de barras, ir fazendo a leitura dos produtos à medida que os vai colocando no seu carrinho de compras. No final desloca-se as caixas reservadas para o efeito e apenas faz o pagamento.

¹⁵ Ver ponto 3.4

Acreditamos que depois de um primeiro contacto com este cartão simplificado a transição para o CJ clássico será bastante mais elevanda aumentando desta forma por consequência as vendas da Auchan.

3.2.1 A importância da Base de dados

Nenhuma base de dados é perfeita e muito dificilmente conseguirá sê-lo. Há sempre erros que dificilmente controlamos e que dificultam a sua análise. Por exemplo um cliente mudar de morada e não o comunicar à Oney, alguém emprestar o seu cartão a outras pessoas, tudo isto tem consequências na leitura dos comportamentos dos clientes associados a esse cartão.

Uma boa base de dados de cliente não nos permite somente saber o que ele compra (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues, 2004), permite-nos também saber quantas vezes ele foi às lojas e em que lojas e momentos que escolheu para o fazer. Isto dá-nos uma ideia da relação que o cliente tem com a marca Auchan. É óbvio que quanto mais vezes um cliente visitar as lojas e mais comprar em cada visita, mais fiel é à marca. Esta informação ganha outra importância quando cruzada com outras.

E quais são essas outras informações? Tudo o que diga respeito aos gostos e hábitos dos clientes Auchan e que nos permite fazer uma segmentação dos mesmos ou seja criar *clusters* de comportamento.

Cada insígnia organiza os seus segmentos da forma que entende. O que é imperativo é comunicar com eles de forma clara e eficiente, garantindo que tudo o que lhe comunicamos é do seu agrado.

A grande questão é como obter estas informações dos clientes. Ninguém gosta de responder a inquéritos (associamos sempre a esta iniciativa à perda de tempo) até porque o cliente não percebe o que ganha com esta colaboração.

O grande desafio é conseguir que o cliente nos dê informações a seu respeito, sem se sentir invadido e sem sentir que está a perder demasiado tempo.

Então como o poderemos fazer? E onde, em que momentos?

Pensou-se em várias soluções, uma delas será abordada mais à frente no capítulo do GPS, sendo que a que pareceu mais acertada e adequada foi a criação de uma base de dados com perguntas, sempre de resposta fechada.

A grande questão que se levanta é de como obter estas informações?

Após alguma reflexão julga-se haver 3 grandes veículos de fornecimento de informação para esta base de dados:

- Home page da Auchan, sempre que o cliente aceder à sua conta
- Nas lojas, através dos quiosques
- Nas caixas exclusivas para o Cartão Jumbo
- Nas caixas Quick e Quick Plus¹⁶

Home page da Auchan

Hoje em dia, parte disto já é possível na página do @jumbo onde, na altura do registo, são solicitadas uma série de informações, todavia, aquilo que se pretende é que haja uma maior interactividade com o cliente e que através do seu nº de Cartão Jumbo e de uma palavra passe, para além de ele poder aceder ao extracto do seu CJ, possa também aceder a um espaço denominado “Dados pessoais”. Neste espaço estará, para além de um questionário geral, a oportunidade do cliente nos deixar sugestões sobre os seus gostos e fazer ele próprio a actualização dos dados pessoais (exemplo: alteração do estado civil, nascimento de um filho, alteração de morada, etc).

Nas lojas através dos quiosques virtuais

Embora saibamos que cada vez mais as pessoas têm computador pessoal em casa, esta realidade ainda não chega a todos os lares portugueses, por isso, outra forma de conseguir obter dados dos clientes é através dos quiosques virtuais, que mencionamos anteriormente para registo do CJM. (Ver anexo 7)

Nas caixas exclusivas para o Cartão Jumbo

Nas caixas exclusivas ao identificar-se com o CJM o sistema vai sugerir à operadora as questões a fazer cliente. Como é óbvio não vai sugerir a todos eles porque pode haver casos de quem já o tenha feito no site, no quiosque, ou noutra caixa, o sistema só vai sugerir àqueles que ainda não responderam.

¹⁶ Sistemas de self check out, ou seja, não existe operadora de caixa e o cliente regista os próprios produtos e efectua o pagamento.

Quick e Quick Plus

Em qualquer destes dois serviços, acha-se que a altura ideal é quando o cliente está a fechar a compra e efectua o pagamento através do CJ, há sempre ali um compasso de espera de segundos entre a comunicação informática e a emissão do talão, nesta altura, no ecrã LCD touch screen que tem à sua frente, podem surgir 3-5 questões rápidas.

Em qualquer dos casos a utilização deste tipo de questionário deve ser equilibrada ao longo do tempo porque senão a reacção dos clientes, caso o seu uso seja excessivo, poderá ser negativa por estar permanentemente a ser importunado.

3.2.2 O Valor da informação

O valor de uma base de dados é proporcional à qualidade e proporcionalidade dos dados nela registados é por isso vital a sua permanente actualização. Estes dados servem não só para a Auchan potenciar as suas vendas, através de comunicação directa com os seus clientes, bem como em parceria com os seus fornecedores. Desta parceria resultam mais-valias para as 3 partes envolvidas: Cliente, Auchan e Fornecedor. Os dois últimos porque aumentam a sua quota de mercado, o primeiro porque beneficia de uma vantagem exclusiva.

A ideia, mais uma vez, parte dos dados pessoais e do perfil de compra guardados na conta CJ do cliente.

Imaginemos o caso da cerveja SuperBock. Este fornecedor sabe claramente quais as quantidades mensais que vende à Auchan, mas aquilo que não sabe é quem são realmente os seus consumidores. Através deste cartão a Auchan não só sabe quem são, como sabe o seu nome, a sua morada e a que cluster pertencem. O que esta marca também não sabe é qual o universo de clientes que bebe cerveja, ou se as suas vendas, que por hipótese estão estáveis, são mantidas à custa da fidelização de clientes à marca Superbock, ou se pela conquista de novos clientes fiéis.

E será que estas informações são importantes para a Superbock? É óbvio que sim! Poder comunicar através da Auchan com os seus não clientes será uma vantagem cognitiva para qualquer marca.

Sendo esse interesse um dado adquirido, decidimos então criar um novo serviço, que baptizamos de “**Customer Report**” (CR).

Os CR não são mais do que relatórios de um Clusters de clientes, com determinadas características e a sua relação com determinada marca, com o objectivo desta última ter informações de como chegar a estes clientes, sempre através da Auchan.

O serviço a prestar pela Auchan aos fornecedores de mercadorias consistiria pois, em criar um pacote de informação dividido em duas partes:

- **Relatórios trimestrais** com informação base:
 - Vendas POS por segmento
 - Análise aos dados
 - Proposta de promoções em topos e folhetos
 - Análise e relatório dos resultados das acções

- **Relatórios semestrais** com informação específica
 - Venda cruzada com outros produtos
 - Proposta de campanhas cruzadas
 - Matriz de clientes normais e Most Valueble Clients
 - Análise e relatório dos resultados das acções

Para este tipo de serviço seria necessário envolver as equipas da central de compras da Auchan e do marketing dos fornecedores. Estas equipas em conjunto teriam de delinear a estratégia para implementar as 4 fases do projecto:

1. Preparação
2. Planeamento
3. Execução
4. Análise de resultados

Na fase da preparação tem de ser definido o tipo de promoção a fazer com aquele fornecedor, com determinado artigo, para determinado grupo de clientes. Será analisado o que faz mais sentido, se fazer um desconto de quantidade, se oferta 2 em 1, ou oferta cruzada com outro produto. No fundo ver a forma mais atractiva de seduzir cada cliente visado para a compra do produto em questão.

Criada a promoção, há que fazer com o maior rigor possível, a projecção de vendas resultantes da acção. Qual o aumento efectivo de venda e margem resultante da promoção proposta e apresentar os dados ao fornecedor.

No Planeamento, tem de se verificar novamente a validade dos pressupostos de base, fazer orçamentos dia a dia para a duração da campanha, repartir essas vendas pelas lojas consoante o seu potencial de venda e fixar rácios para cumprimento.

A fase de Execução, é a implantação na loja do acordado em 1 e 2, a venda dos produtos em promoção e o seu destaque em topos, folhetos ou animações do ponto de venda para cumprir com as projecções feitas. Nesta fase a pilotagem é crítica. Tem de ser feita permanentemente uma análise às vendas para verificar eventuais rupturas ou excedentes de produto. Em ambos os casos é preciso actuar de imediato. No primeiro garantir stock através de novas encomendas e no segundo, em caso de excesso, analisar as possíveis causas.

A última fase é um relatório a enviar para o fornecedor com a análise dos resultados da campanha.

3.2.3 Os custos do projecto

A implementação deste projecto passaria 100% pela DSI do grupo Auchan (ou a empresa contratada por estes).

Com base nos indicadores do quadro infra¹⁷ conclui-se que claramente o projecto cria valor à Auchan.

Valores em k€	CJ
INVESTIMENTO (k€)	229
VENDA OPER. 3.º ano completo	884
TIR	29,3%
Payback actualizado (anos)	5,5
Criação de Valor (VAL)	109

Figura 4: Figura de Ficha de Rentabilidade

¹⁷ O detalhe das receitas e custos está explicado no anexo 14.

3.3. Most Valueble Clients – MVC

Todos os clientes são importantes, mas temos de aceitar que nem todos os clientes são iguais, uns são mais importantes que outros ainda que isso nos choque.

São eles a razão da existência da nossa empresa e é para eles que uma vasta equipa trabalha diariamente na tentativa de cada vez os servir mais e melhor. Aliás, é essa a principal missão do Grupo Auchan, contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos Portugueses, através da prática dos preços mais baixos do mercado.

Todos os anos, milhões de clientes passam pelas lojas do Grupo Auchan, a maioria de forma anónima e outros, a quem conhecemos o perfil de compra e dados pessoais, porque são clientes C.J, mas será que quem trabalha nas lojas conhece realmente o seu cliente? De certeza que a primeira intuição seria responder afirmativamente a esta questão. No entanto, são poucos os que seriam capazes de afiançar correctamente, o que compram e quem são os 20 clientes mais rentáveis da loja X.

Muitos menos responderiam com êxito à pergunta, que clientes partilham com a concorrência? E o índice de sucesso da resposta baixaria ainda mais se se tratasse de saber quais são os “clusters” onde se inserem esses **Most Valueble Clients (MVC)**.

Antes de mais convém explicar, o que se entende por MVC. Como já foi referido um MVC é aquele cliente que tem um peso significativo nas vendas mensais (Correia, Vasconcelos, Silvério, Santos, 2004) de uma loja e que sai fora dos parâmetros médios de carrinho de compras normal. Assim e para efeitos desta análise considerou-se um MVC, todo o cliente que tiver um consumo anual Auchan igual ou superior a 9.000€ o que dá uma consumo médio mensal de 750€

Com o conhecimento que hoje temos em termos de base de dados do cartão Jumbo, os MVC representam aproximadamente 2% das vendas totais. Parece um número pequeno, e na realidade é, mas o que se pretende aqui demonstrar, para além do potencial de crescimento, é sobretudo a importância na fidelização destes clientes.

Do mesmo modo que a peça mais cobiçada de um museu não é sempre a de maior tamanho, mas a de maior valor, os clientes mais valiosos escondem-se, frequentemente, como pepitas de ouro em pleno anonimato. Os ladrões de arte sabem muito bem o que roubar... daí que a Auchan não possa permitir que a concorrência descubra antes dela

própria, quais são as “obras raras” da sua carteira de clientes, as quais certamente entram e saem das nossas lojas, sem que saibamos nada sobre eles.

Saber como, onde e o que compram os nossos clientes, é um exercício básico para conseguir que sejam fiéis às insígnias Auchan e impedir que desviem a sua preferência de compra para a concorrência. Esta é a conclusão à qual chegaram há muito tempo todas as empresas. Mas o que não sabem é como manter a fidelidade desses clientes. A solução está na análise da carteira de clientes através das técnicas de customer intelligence.

É sabido que nos dias de hoje, rara é a pessoa que é 100% fiel a uma marca/insígnia, mas aquilo que sabemos é que há sempre um local onde fazem a maioria das suas compras mensais.

Aquilo que devemos garantir é que os MVC não deixam o Universo Auchan, porque se tal acontecer, os resultados da Auchan são penalizados e a concorrência ganha um cliente de peso.

Trata-se, em definitivo, de cuidar do principal activo da empresa e de retirar dele o máximo proveito.

Mas afinal quanto valem todos os clientes da Auchan?

Na altura em que é escrito este texto, ainda não são oficiais os resultados do ano de 2009, pelo que utilizamos referentes a 2008 o Grupo Auchan Portugal alcançou um volume de negócios de cerca de 1.300 milhões de euros (vendas operacionais de 1.434 milhões de euros), em termos consolidados na actividade hipermercados. Este valor representa um acréscimo de 13% sobre as vendas realizadas em 2007.

Face a estes dados reafirma-se a importância do capítulo “**novo programa de adesão ao cartão Jumbo**”, porque acreditamos que este valor estará próximo dos 10% da facturação, valor nada desprezível, sem o qual o cumprimento de objectivos anuais poderá estar seriamente posto em causa.

Segundo a Wal-Mart ou a Tesco (Humby, Hunt, Phillips, 2007), duas grandes empresas na área da distribuição, o segredo para o seu êxito de vendas deve-se ao privilegiado conhecimento que têm sobre o comportamento e gostos dos seus clientes. O Wal-Mart possui, actualmente, a maior base de dados civil do mundo e a Tesco tem

cerca de 20 milhões de pessoas detentoras do cartão de fidelização-Clubcard. Esta ferramenta, além de acumular pontos para o cliente, permitiu à multinacional dividir os seus utilizadores em cerca de 5.000 segmentos, aos quais oferece umas 300.000 combinações distintas de ofertas.

A tendência actual de mercado é dar ao cliente a mesma importância que se dá ao património, cada vez estão mais em voga conceitos como o Customer Asset Management ou o Customer Equity, ou seja, o cliente é o grande activo da empresa.

Nessa perspectiva vai-se agora aprofundar uma das muitas abordagens possíveis, de como fazer a gestão deste activo dos Most Valuable Clients da Auchan Portugal.

3.3.1. A Gestão dos Most Valuable Clients

A ideia base é criar algo semelhante ao que existe hoje em dia nos bancos comerciais: a figura de uma **Gestora de Conta**. Esta pessoa será o contacto privilegiado para os MVC, na sua relação com a Auchan. Aquilo que um MVC pode e deve esperar da sua Gestora, é que ela resolva os eventuais problemas que possam surgir no seu processo de compra, no pós venda, nas eventuais dúvidas sobre produtos e ou serviços e que a sua preocupação seja sempre de (i) ajudar a poupar dinheiro alertando-o para promoções que vão de encontro aos seus gostos (ii) proporcionar-lhe um atendimento personalizado na loja e/ou por telefone (iii) seja alguém que conquiste a sua confiança contribuindo assim para a formação de uma relação estável, forte e duradoura.

O objectivo é criar um teste numa loja piloto. E Segundo o Grupo Auchan, a loja de maior potencial é Loja X¹⁸, por ser a que factura mais na Auchan e situar-se num concelho de grande poder de compra.

Neste capítulo aquilo que se pretende demonstrar é não apenas que este tipo de relacionamento é vital para a manutenção e fidelização dos nossos MVC, como também que se esta função de **Gestora de Conta** já existisse, provavelmente a Loja X não teria deixado fugir alguns clientes para a concorrência.

Todos sabemos que a migração de clientes de umas insígnias para as outras é uma realidade, às vezes por razões insignificantes, mas que na altura ninguém quis resolver,

¹⁸ Por motivos de confidencialidade não é possível mencionar a loja em questão

ou pior nem teve conhecimento (como se pode verificar no capítulo no capítulo Gestão de reclamações/sugestões). Por vezes basta um mal entendido, uma ruptura no seu produto preferido, um empregado que não estava nos seus dias e lhe respondeu de forma menos simpática... etc... estes factores aliados às diferentes personalidades dos diferentes clientes potenciais ainda mais este risco. Com a função de gestora de clientes, a Auchan passa a ter uma cara, deixa de ser aquele hiper frio e onde deixámos grande parte do nosso orçamento familiar, para passar a ser a Auchan da “Catarina” que para além de muito simpática resolve sempre tudo a tempo e horas, criando-se assim um laço mais difícil de quebrar.

É óbvio que não é a salvação nem a garantia de sucesso, mas pensamos ser um bom princípio.

Esta **Gestora de Conta** terá de ser necessariamente uma pessoa com sensibilidade para este tipo de gestão. Terá de ser uma pessoa educada e com formação superior adequada que acumule com uma elevada preparação para lidar com qualquer pessoa, quer sejam educadas e simpáticas, quer sejam de “mais difícil trato”. Esta pessoa tem de saber posicionar e estar ao nível dos seus clientes seja ele alto ou baixo.

A ideia não é atribuir esta responsabilidade a uma função já existente na hierarquia da loja, mas sim haver quem se dedique em exclusivo e em permanência todo o ano a esta área de negócio.

Esta pessoa através de uma carta enviada aos MVC, deveria informar os seus contactos pessoais (telemóvel e e.mail). Com esta iniciativa elimina logo à partida um dos grandes desconfortos hoje apontados por alguns clientes, que querem resolver um problema e ligam para um número onde atende alguém, que passa para alguém, que por sua vez passa para um terceiro. Este exercício obriga-nos a repetir vezes sem conta a nossa história, o nosso problema... Nada disto seria necessário havendo este serviço, o cliente teria ao seu dispor alguém que conhece e que o conhece, um conforto que não tem preço.

Não são só os clientes que são valiosos, a sua opinião também o é! E ao ser criada esta relação entre gestora e cliente haverá de certeza oportunidade para que à medida que essa relação vai crescendo e ficando mais forte, o cliente se sinta à vontade para comentar por exemplo porque não compra PF na nossa loja, ou porque comprava

determinado produto e agora vai à concorrência, no fundo ajudar-nos a criar uma base de dados onde constem todas essas informações.

No limite da utopia, aquilo que gostaríamos era que estes clientes concentrassem 100% das suas compras na Auchan/Oney: Comida, electrodomésticos, farmácia, óptica, viagens, seguros e combustíveis.

3.3.2. A Análise da conta dos MVC

Conforme podemos confirmar no quadro infra, o volume de compras efectuado pelos MVC tem sido estável nos últimos 3 anos, subiu ligeiramente de 2007 para 2008 e perdeu ligeiramente em 2009 no total Auchan.

<i>All Anos</i>	[-] [v] All Anos			
<i>ano</i>	All Anos	2007	2008	2009
<i>MeasuresLevel</i>	Sum of venda	Sum of venda	Sum of venda	Sum of venda
<i>All Cliente</i>				
[+] [v] All Cliente	52097654,6	16602539,0	18036608,8	17458506,8

Figura 5: Figura de Tabela de Volume de Compras Anual dos MVC na Auchan - Fonte: Enterprise Guide 4

Acreditamos que com uma gestão conveniente destes MVC, se consigam incrementos de facturação na ordem dos 15% em média, o que quer dizer que em vez dos 17.458.506€ de 2009, teríamos em 2010 (se fosse aplicado) um incremento de aproximadamente 2.600.000. Se considerarmos que não há investimentos significativos associados a esta gestão, não há dúvida de que esta iniciativa incrementa realmente valor à Auchan.

Para a elaboração deste capítulo, dos MVC, solicitei ao Departamento de Sistemas de Informação do Grupo Auchan (DSI) que desenvolvesse uma ferramenta (denominada Cubo) que permitisse de forma fácil e intuitiva a visualização de todo o histórico dos MVC nos últimos 3 anos:

- Que artigos compraram
- Em que loja compraram
- Frequência de compra
- Em que data efectuaram a primeira e última compra

- Etc

Na Loja X existem cerca de 700 clientes considerados MCV que frequentam aquela loja, embora somente para 500 esta não seja a sua loja preferencial de compra, ou seja, quer dizer que Loja X apenas tem cerca de 200 MVC “residentes” sendo os outros flutuantes da Auchan, o que significa que é sobre este grupo restrito que vai recair a atenção da Gestora de Cliente da Loja X.

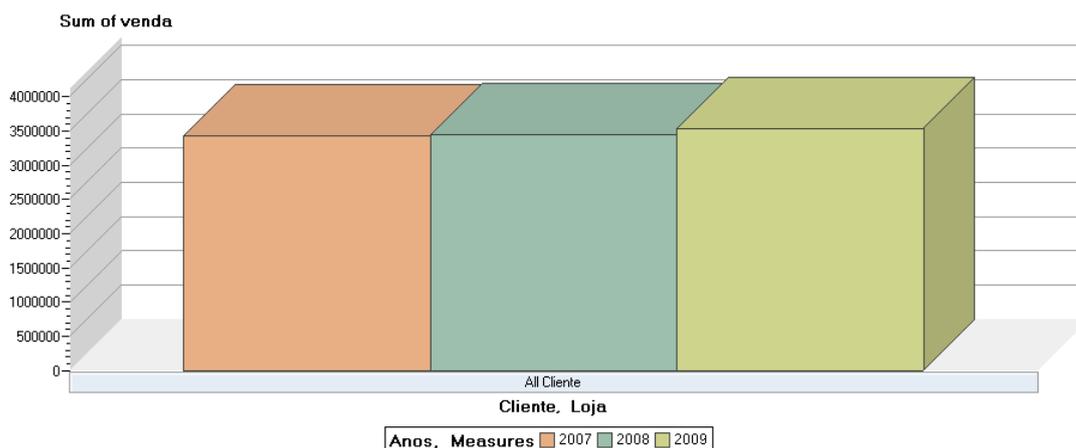


Figura 6: Figura de Gráfico de Volume de Compras Anual dos MVC na Loja X - Fonte: Enterprise Guide 4

Como se pode verificar no gráfico acima, o comportamento dos MVC na Loja X tem sido ao longo destes últimos 3 anos bastante homogêneo. Uma das primeiras ilações que se pode tirar é que a actual gestão destes clientes é satisfatória do ponto de vista de manutenção dos valores, mas nada faz para o seu aumento.

Analisemos agora, alguns exemplos de clientes extraídos do Cubo dos MVC. Esta primeira análise está feita por total ano, mas mais à frente analisaremos mês a mês a conta de um cliente específico. Com esta nova ferramenta, a análise que se segue demora poucos minutos a ser feita e com resultados bastante importantes para a gestão da loja:

- Neste primeiro caso, o cliente 67441, teve um acréscimo de consumo em 2008 relativamente ao ano anterior, mas por alguma razão no ano de 2009 teve uma quebra significativa do valor das suas compras para menos de metade do valor do ano anterior. A pergunta que nos vem de imediato à cabeça é: Qual a justificação para esta redução? O que se passou?

ano		2007 ▲	2008	2009
MeasuresLevel		Sum of venda	Sum of venda	Sum of venda
k_cliente_id	loja_cd			
67441	Almada	€7.717,760	10.320,850	€4.682,500

Figura 7: Figura de Tabela Total de Compras Anual por Cliente - Fonte: Enterprise Guide 4

- Neste segundo caso, o cliente 479605 que era em 2007 e 2008 bastante regular nas suas compras, teve em 2009 uma quebra significativa, menos 75% que no anos anterior. Mais uma vez, a pergunta que nos vem de imediato à cabeça é: Qual a justificação para esta redução? O que se passou?

ano		2007 ▲	2008	2009
MeasuresLevel		Sum of venda	Sum of venda	Sum of venda
k_cliente_id	loja_cd			
479605	Almada	€5.010,160	€5.221,870	€1.407,430

Figura 8: Figura de Tabela Total de Compras Anual por Cliente - Fonte: Enterprise Guide 4

- Neste terceiro caso, um excelente cliente em 2007, torna-se um cliente residual em 2009. Mais uma vez, a pergunta que nos vem de imediato à cabeça é: Qual a justificação para esta redução? O que se passou?

ano		2007 ▲	2008	2009
MeasuresLevel		Sum of venda	Sum of venda	Sum of venda
k_cliente_id	loja_cd			
407695	Almada	€7.827,510	€2.125,180	€31,280

Figura 9: Figura de Tabela Total de Compras Anual por Cliente - Fonte: Enterprise Guide 4

- E por fim, aquilo que queremos evitar a todo o custo, um cliente valioso que em 2008 reduziu em quase 50% o seu consumo, deixa de ser cliente em 2009.

ano		2007 ▲	2008	2009
MeasuresLevel		Sum of venda	Sum of venda	Sum of venda
k_cliente_id	loja_cd			
93565	Almada	€9.419,200	€5.444,980	.

Figura 10: Figura de Tabela Total de Compras Anual por Cliente - Fonte: Enterprise Guide 4

Confrontando algumas pessoas com os dados supra e pedindo-lhe para opinarem sobre a justificação das flutuações dos valores, obtiveram-se respostas bastante

diferentes e todas elas fazem sentido em determinado contexto. O propósito desta análise é exactamente esse, a gestora de cliente deverá fazer este exercício, que sublinhe-se, demora poucos minutos e verificar as situações mais flagrantes de variação de volumes de compras. Posteriormente, em vez de construir cenários sobre as razões das alterações, deverá entrar em contacto imediato com o cliente com o objectivo de apurar as reais razões para o decréscimo de consumo, o que é aliás fundamental para posteriormente adoptar uma gestão proactiva consoante cada caso. O mesmo se deverá verificar para alterações positivas de comportamento

Analiseemos agora em detalhe o caso deste cliente 93565 que em 2009 deixou de fazer compras na Auchan Portugal:

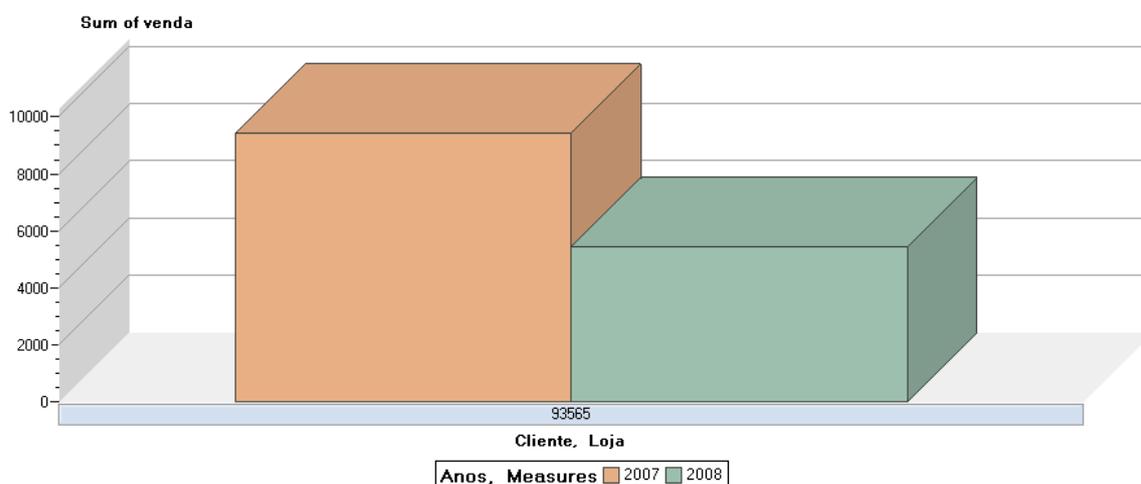


Figura 11: Figura de Gráfico Detalhe de Compra Anual de Cliente - Fonte: Enterprise Guide 4

Mais uma vez a pergunta que se impõe: Quais as razões levaram este cliente a deixar a Auchan?

É óbvio que neste momento mais do que encontrar as razões que levaram ao seu abandono, o que é mais importante para a Auchan é garantir que situações idênticas não se repitam no futuro, as quais neste momento, segundo análise do cubo, rondam os 20%, isto é, o facto de na Loja X ter havido nestes últimos 3 anos um equilíbrio no montante facturado pelos MVC, deve-se essencialmente não só ao aumento do consumo por parte de alguns dos MVC já existentes, como também pela entrada neste segmento, de clientes que até então não eram considerados MVC. Pode-se pois concluir que mesmo sem uma política de incremento de vendas por via desta gestão dos MVC, só o facto de se manterem estes clientes, representaria um acréscimo de 20% e não

decréscimo, o que a adicionar a uma gestão cuidada, nos poderia levar a valores bastante mais interessantes e relevantes.

Entrando no Cubo específico deste cliente, chegamos à conclusão de que ele era cliente unicamente da Loja X, com a seguinte estrutura de compras (Anexo 10):

# CLASSIFICACAO	# CLASSIFICACAO													
departamento_cd	1 - TEXTIL		2 - LAR		3 - BAZAR		4 - PGC		5 - PF		8 - Administrati		11 - Nutrição,	
ano	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
MeasuresLevel	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva
# CLIENTE														
# CLIENTE	€780,61	€293,88	€219,03	€1.084,00	€1.326,62	€246,04	€3.270,82	€1.308,95	€3.799,12	€2.025,81	€23,00	€58,44		€426,88

Figura 12: Tabela -Total de Compras Anual por Cliente e Departamento- Fonte: Enterprise Guide 4

Facilmente se constata que com a excepção de um ligeiro acréscimo da rubrica de equipamento de lar, as quebras de venda nos restantes departamentos são sintomáticas de que algo significativo se passou. Pode haver várias razões para que tal tenha acontecido (i) insatisfação com o local de compra (ii) Diminuição de pessoas do agregado familiar (iii) o cliente está a desviar as suas compras para outra insígnia fora do grupo (iv) mudança de residência para um local onde não existam insígnias da Auchan (v) outras razões.

Caso existisse a função e a análise que se propõe neste capítulo, a gestora de cliente facilmente se iria aperceber de que o cliente estava a alterar os seus hábitos de consumo e no momento que achasse oportuno, caso verificasse que a tendência se mantinha mês após mês, deveria contactar com o cliente e perceber o que se estava a passar. Imaginemos que se tratava de um problema pontual de tesouraria, por exemplo, poderia a gestora alertar este cliente, nesta situação a dispor de uma das 20 modalidades do cartão Jumbo que melhor se adaptasse à sua necessidade naquele momento, aconselhá-lo das vantagens de um maior consumo de produtos da marca própria e primeiro preço, uma vez que como podemos ver no mapa infra, não era prioridade para este cliente, representando apenas 10% do total gasto.

classificacao_tp	Mercadoria	Marca Propria	Primeiro Preço
MeasuresLevel	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva
# CLIENTE			
# CLIENTE	€13.331,47	€1.335,21	€197,50

Figura 13: Figura de Tabela - Total de Compras Anual por Cliente e departamento - Fonte: Enterprise Guide 4

No fundo a obrigação da gestora de conta é perceber o porquê destas alterações e depois, sozinha com a sua autonomia, ou em casos de necessidade com o Director da Loja, delinear uma estratégia para garantir a permanência do cliente na Auchan.

Analisemos agora o detalhe das compras por total mês para os dois anos em análise, para comprovar como seria fácil perceber esta mudança de comportamento.

All CLASSIFICACAO												
mes	Janeiro			Fevereiro			Março			Abril		
ano	Janeiro	2007	2008	Fevereiro	2007	2008	Março	2007	2008	Abril	2007	2008
MeasuresLevel	vl pago c/ iva											
All CLIENTE												
All CLIENTE	€2.078,18	€959,46	€1.118,72	€1.069,10	€693,05	€376,05	€1.304,41	€845,25	€459,16	€1.426,56	€831,24	€595,32

All CLASSIFICACAO												
mes	Maio			Junho			Julho			Agosto		
ano	Maio	2007	2008	Junho	2007	2008	Julho	2007	2008	Agosto	2007	2008
MeasuresLevel	vl pago c/ iva											
All CLIENTE												
All CLIENTE	€1.050,96	€493,77	€557,19	€1.574,11	€1.029,97	€544,14	€1.578,58	€1.138,47	€440,11	€1.531,27	€1.125,55	€405,72

All CLASSIFICACAO												
mes	Setembro			Outubro			Novembro			Dezembro		
ano	Setembro	2007	2008	Outubro	2007	2008	Novembro	2007	2008	Dezembro	2007	2008
MeasuresLevel	vl pago c/ iva											
All CLIENTE												
All CLIENTE	€829,22	€257,17	€572,05	€624,07	€247,55	€376,52	€920,65	€920,65	€920,65	€877,07	€877,07	€877,07

Figura 14, 15 e 16: Figura de Tabela - Total de Compras Mensal por Cliente - Fonte: Enterprise Guide 4

Para além do detalhe do mês, ainda conseguimos ter o detalhe do dia, ou seja, quantas vezes ele comprou naquele mês e o que comprou naqueles dias. Analisemos com mais detalhe o departamento que mais perdeu no cabaz de compras deste cliente, o PGC com uma quebra de 2007 para 2008 na ordem dos 60%.

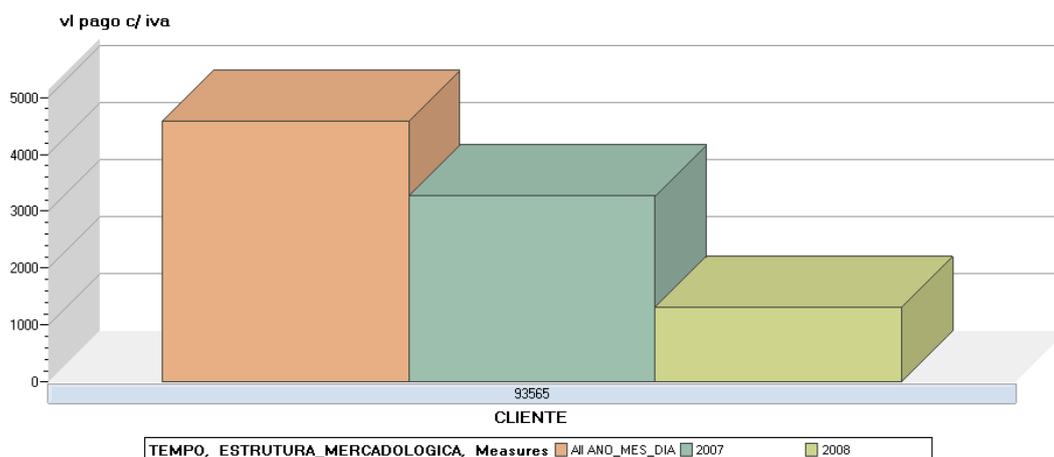


Figura 17: Figura de Gráfico - Total de Compras Anual por Cliente no PGC - Fonte: Enterprise Guide 4

Ano 2007 (Ver anexo 8):

All ANO_MES_DIA						
ano						
2007						
seccao_cd	401 - Doce	402 - Salgada	403 - Liquida Al	404 - Drogeria	405 - Perfumaria	432 - Liquida Na
MeasuresLevel	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva
Cliente						
93565	€123,33	€762,38	€1.077,29	€463,01	€608,21	€236,60

Figura 18: Figura de Tabela de dados – Total de Compras por Departamento - Fonte: Enterprise Guide 4

Ano 2008:

All ANO_MES_DIA						
ano						
2008						
seccao_cd	401 - Doce	402 - Salgada	403 - Liquida Al	404 - Drogeria	405 - Perfumaria	432 - Liquida Na
MeasuresLevel	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva
Cliente						
93565	€82,81	€365,88	€125,84	€223,44	€384,64	€127,34

Figura 19: Figura de Tabela de dados – Total de Compras por Departamento - Fonte: Enterprise Guide 4

Como podemos verificar nos quadros supra, de 2007 para 2008, onde houve a maior perda foi sem dúvida na secção da líquida alcoólica.

Analisando ao nível do produto:

All ANO_MES_DIA					
ano					
2007					
familia_cd	40309 - ESPUMANTES E CHAMPANHES	40311 - VINHOS MARCA	40312 - VINHOS MESA	40358 - CERVEJAS	40393 - WHISKY
MeasuresLevel	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva
Cliente					
93565	€135,84	€678,67	€7,71	€95,11	€159,96

All ANO_MES_DIA					
ano					
2008					
familia_cd	40309 - ESPUMANTES E CHAMPANHES	40311 - VINHOS MARCA	40312 - VINHOS MESA	40358 - CERVEJAS	40393 - WHISKY
MeasuresLevel	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva
Cliente					
93565	€90,41	€22,92	€12,51		

Figura 20 e 21: Figura de Tabela de dados – Total de Compras por Produto - Fonte: Enterprise Guide 4

Podemos então verificar que para além de ter deixado de comprar cerveja e whisky, o artigo que representava a maior fatia do orçamento desta família reduziu em 96%, os vinhos de marca, nomeadamente:

All ANO_MES_DIA					
ano					
2008					
familia_cd	40309 - ESPUMANTES E CHAMPANHES	40311 - VINHOS MARCA	40312 - VINHOS MESA	40358 - CERVEJAS	40393 - WHISKY
MeasuresLevel	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva	vl pago c/ iva
Cliente					
93565	€90,41	€22,92	€12,51		

Figura 22: Figura de Tabela de dados – Total de Compras por Família de Produto - Fonte: Enterprise Guide 4

AIIANO_MES_DIA					
ano	2007				
subfamília_cd	4031101 - MINHO	4031102 - DOURO E TRÁS -OS -MONTES	4031103 - DÃO - BEIRAS -BAIRRADA	4031106 - ALENTEJO	4031107 - SETÚBAL- PALMELA - TERRAS DO S
MeasuresLevel	vl pago c/ iva				
Cliente	93565				
	€68,89	€495,05	€10,77	€56,10	€47,86

AIIANO_MES_DIA					
ano	2008				
subfamília_cd	4031101 - MINHO	4031102 - DOURO E TRÁS -OS -MONTES	4031103 - DÃO - BEIRAS -BAIRRADA	4031106 - ALENTEJO	4031107 - SETÚBAL- PALMELA - TERRAS DO S
MeasuresLevel	vl pago c/ iva				
Cliente	93565				
		€19,36	€1,89		€1,67

Figura 23 e 24: Figura de Tabela de dados – Total de Compras por Produto - Fonte: Enterprise Guide 4

Para além de ficarmos a saber qual região vinícola menos consumida, neste caso o Douro, seria ainda possível descer mais ao nível de saber qual a marca que comprava habitualmente. O título meramente exemplificativo, aqui fica uma das referências apenas para dar conta do nível de pormenor deste cubo, que mais uma vez saliento ser de extrema facilidade e rapidez no acesso.

AIIANO_MES_DIA			
ano	2007		2008
artigo_cd	736063 - VINHO TINTO BURMESTER.DOC DOURO 0.75 LT	736063 - VINHO TINTO BURMESTER.DOC DOURO 0.75 LT	736063 - VINHO TINTO BURMESTER.DOC DOURO 0.75 LT
MeasuresLevel	vl pago c/ iva		
Cliente	93565		
	€75,25		€75,25

Figura 25: Figura de Tabela de dados - Fonte: Enterprise Guide 4

Como é óbvio à medida que vamos aprofundando o detalhe, vamos reduzindo os valores da análise, mas não nos esqueçamos que este cliente era um MVC, porque chegou a gastar nas nossas lojas 9.419 € ou seja, uma média de 780 € por mês, sendo que o consumo na líquida alcoólica, representava aproximadamente um mês desse consumo. Analisando o seu perfil em PF facilmente se deduz que era um cliente que privilegiava uma “boa mesa”, um cliente gourmet.

Teria sido importante em tempo útil ter percebido junto do cliente o que estava a correr menos bem. Se a insatisfação era motivada por questões de preço tentaríamos junto de determinado fornecedor um incentivo, se fosse um caso de âmbito mais geral trabalhar-se-ia com o director da loja.

Nesta rápida análise ao perfil de compra e uma vez que estamos a falar de um cliente de Loja X, a uns escassos 15 minutos do nosso Pão de Açúcar Gourmet das Amoreiras, teria sido interessante ter convidado este cliente para uma prova de vinhos nesta loja acompanhado de um vale promocional para incentivar a aquisição de produtos durante o evento e um outro vale de abastecimento de combustível para a sua deslocação, uma vez que possui carro e não abastece nas nossas bombas.

A análise acabou por centrar-se unicamente em situações de perda de venda e clientes, mas como é óbvio, tão importante como não perder clientes, é manter os que já existem e uma das funções desta Gestora de Cliente será sem dúvida, acompanhar os bons clientes que se mantêm mês após mês fieis à nossa marca, tentando também nesses casos, aproveitar essa relação para analisar as suas contas ao detalhe e ver que produtos não compram nas nossas lojas e que poderiam comprar.

Acreditamos que este pequeno passo ajudaria sem dúvida a criar valor à Auchan Portugal.

3.4. “GPS”¹⁹

Ao longo deste últimos 10 anos temos assistido a grandes transformações nos hipers e supermercados. Surgiram as compras online, o self checkout e mais recentemente as pistolas com leitor óptico de código de barras. Tudo isto foi concebido e implementado, para responder a uma necessidade exigida pelo cliente de maior rapidez, comodidade e acesso imediato à informação.

A introdução de um GPS e de um Personal Shopper Assistent (PSA) num carrinho de compras, vem de certo modo juntar tudo isto e muito mais, numa única ferramenta.

A ideia é fazer de uma tarefa rotineira e maçadora para a maioria das pessoas, uma experiência agradável.

Com esta solução a Auchan vai diminuir a permanência do cliente na loja, potenciar o up e cross-selling, aumentar o volume de vendas, aumentar a fidelização à Auchan, incrementar o conhecimento sobre comportamento de compra dos clientes e melhorar a experiência do acto de compra tornando-a **FUN!**

Podemos então resumir este projecto GPS em quatro ideias chave:

- **Tempo** – Reduzir o tempo médio de compra para o cliente
- + **Vendas** – Aumentar o carrinho médio de compras

¹⁹ A razão pela qual no título deste subcapítulo a palavra GPS aparece escrita entre aspas é porque na realidade, o termo corresponde aquilo que se pretende, mas em termos de tecnologia utilizada não, ou seja, quando falamos em GPS, estamos falar em tecnologia que recorre a satélites e que dão a localização exacta de determinada pessoa ou bem e no caso do “GPS” deste estudo, estamos perante uma outra

+ **Comunicação** – Marketing direccionado

+ **Conhecimento** – Que vai permitir fazer up e cross selling

Estas quatro ideias, vão garantir um melhor nível de serviço e aumentar significativamente o conforto da compra.

Integrado na barra do carrinho de compras, o GPS é um computador com um ecrã sensível ao toque, interactivo e que através de um sistema de triangulação de antenas localizadas no interior da loja, dá a informação da localização provável do carrinho de compras na placa de vendas. Esta tecnologia é vulgarmente conhecida por sistema RTLS²⁰.

3.4.1. Como funciona então este “GPS”?

Actualmente todas as lojas do grupo Auchan estão equipadas com antenas da Cisco. O seu principal objectivo é a transmissão de dados e voz, mas também podem e devem ser aproveitadas para este sistema de *Location Services*, sendo necessário apenas verificar as necessidades de reforço da capacidade instalada.

A pedido da Auchan foi elaborado um survey²¹ por uma empresa externa, com base numa loja piloto. Deste estudo resultou que há necessidade de fazer um pequeno reforço em termos de antenas e colocação de alguns Tag’S WIFI activos²², de modo a não haver uma sobrecarga de dispositivos, eliminando interferências e com isso permitindo assim uma maior fiabilidade na localização.

Um tag activo é uma etiqueta, que está colada a uma gôndola ou artigo e que ao detectar a proximidade de um dispositivo, seja ele um PDA ou outro, recebe a informação de que aquele equipamento está perto daquela etiqueta e envia essa informação para um servidor que vai assumir a posição do cliente. O resto das antenas e tag’s distribuídas pela loja, ajudam a afinar a posição final de localização que vai aparecer no visor do GPS.

Um tag não activo, serve apenas como geo-referenciação.

tecnologia que não recorre a satélites, mas sim a um sistema de leitura da posição, através da tecnologia Wi-Fi.

²⁰ Real-Time-Location-System

²¹ Survey para aferir necessidades de reforço de dispositivos 802.11b/g

²² CCX Certified

Para além da tecnologia da Cisco e dos Tag's, é também necessário recorrer à tecnologia desenvolvida pela empresa Ekahau,²³ a qual vai permitir implementar o sistema de RTLS. Este sistema utiliza algoritmos patenteados com base em software para calcular a localização de objectos e podem facilmente suportar dezenas de milhares de tags num único servidor.

Resumidamente, aquilo que acontece na realidade é que cada GPS colocado no carrinho de compras, vai ter um TAG escondido que estará associado àquele equipamento. À medida que o cliente se desloca dentro da loja, vai passando pelos vários locais cobertos pelas antenas e tag's wi-fi activos, que ao detectarem a passagem daquele carrinho pelo seu raio de influência, comunicam com o servidor da Ekahau que vai fazer o cálculo e a estimativa da localização provável daquele carrinho de compras na placa de vendas. A localização é enviada para o servidor Auchan, que através de software próprio a desenvolver, vai permitir, não só sugerir o melhor caminho para as compras do cliente, como também interagir com ele ao longo do seu percurso.

Uma vez que não estamos perante uma coordenada de localização fornecida através de satélite, a margem de erro resultante desta triangulação de antenas, estima-se que seja entre um e dois metros. Para se ter a certeza absoluta destes valores seria necessário fazer um teste numa loja piloto o que não foi feito, todavia, foi feita uma visita a um museu que está a implementar um sistema similar, onde a margem de erro ronda valores inferiores a um metro e o tempo de resposta entre a comunicação do TAG com o servidor Ekahau e respectiva resposta de provável localização são 5 segundos, o que nos parece razoável e que em nada prejudica a execução deste projecto.

Uma vez explicada a rede estrutural que permite o RTLS, há que tecer algumas considerações sobre as ferramentas a desenvolver e que vão dar corpo ao **projecto GPS**, ou seja:

- Carrinho de compras equipado com ecrã táctil com leitor de código de barras.
- Informação da planta do Hipermercado e localização dos produtos.
- Indicação do caminho crítico para as compras.
- Informações sobre as últimas compras.
- Quantidade de produtos e valor a pagar.

²³ <http://www.ekahau.com>

- Sugestões de promoções e outros produtos.

Algumas destas funcionalidades já estão disponíveis no nosso serviço da quick plus²⁴.

3.4.2. Como se processarão então as compras na Auchan com o GPS?

Mais uma vez estamos a falar de algo completamente inovador e que não está implementado em nenhuma loja da concorrência em Portugal ou em qualquer outra loja do grupo a nível mundial, que sublinhe-se, é a 13º maior cadeia de distribuição do mundo,²⁵ o que torna este projecto altamente diferenciador.

O cliente ao deslocar-se às lojas Auchan aderentes deste serviço, vai encontrar no mesmo local onde hoje existem as pistolas do quick plus, monitores GPS para colocarem nos carrinhos de compras adaptados para o efeito.

A solução de colocar os monitores do GPS nos mesmos armários surgiu para dar resposta a duas questões fundamentais: bateria do ecrã e furto dos equipamentos. Ambas são razões de extrema importância e que sem estarem completamente resolvidas seriam inibidoras de execução deste projecto. A primeira está resolvida através do carregamento de bateria no móvel e a segunda garantida pela mesma via que hoje estão as pistolas. Quer isto dizer que, só após a passagem do Cartão Jumbo, é que o equipamento é libertado para o cliente. No final da compra e para poder proceder ao pagamento o cliente tem de entregar o equipamento à funcionária. Ainda que esta acção falhe por algum motivo e uma vez que os ecrãs estão equipados com Tag de localização, ao saírem do perímetro das lojas será accionado um alarme.

²⁴ O serviço quick plus, apenas disponível nas lojas Auchan, permite que o cliente faça as suas compras normalmente e cada vez que retira algum artigo das prateleiras basta “pistolar” o código de barras do artigo e colocá-lo no carrinho. A pistola vai fazendo o somatório dos artigos. Chegando à caixa, entrega-se a pistola à funcionária que lhe entrega de volta um código de barras que irá servir para fazer o pagamento na caixa exclusiva, evitando assim que esteja em filas.

²⁵ <http://www.foodretailworld.com/LeadingRetailers.htm>



Figura 26: Simulação - GPS no carrinho de compras

Convém referir neste momento, que não encontramos nenhum monitor no mercado com garantia de poder ser usado “off the shelf”, mas segundo alguns especialistas consultados, é algo fácil de executar e sem grandes incrementos ao nível dos custos.

Uma vez instalado o GPS no carrinho de compras, conforme figura nº 27, o cliente está pronto para navegar com o seu PSA (*Personal Shopper Assistant*).



Figura 27: Simulação - GPS no carrinho de compras – Layout do processo de compra

Cada cliente tem a sua forma de fazer compras, se há aqueles que são organizados e ao longo do tempo vão planeado a compra, escrevendo nalgum local os artigos em falta, outros vão para a placa de vendas com ideias vagas das suas reais necessidades e recheiam o carrinho à medida que vão passando pelos lineares dos produtos.

Para evitar estas situações, não só em benefício da Auchan, mas sobretudo para conforto para o cliente, o GPS ajuda-o a não se esquecer de nada.

O processo é simples. Há duas possibilidades: (i) o cliente vai construindo ao longo dos dias uma lista de necessidades on-line (ii) o cliente constrói a sua lista no próprio GPS. Como é óbvio nesta segunda opção, o factor poupança de tempo pode ficar comprometido, uma vez que terá de ser dispendido tempo a elaborar uma lista de raiz; mas centremo-nos agora no primeiro caso. O cliente chega à loja e no momento em que passa o seu cartão Jumbo ou de crédito, aparece automaticamente a lista que fez on-line. Antes do sistema pedir para validar aquela lista, vai analisar mediante o perfil e frequência de compra, quais os produtos que deveriam constar nessa lista e que propositadamente, ou por esquecimento do cliente, não se encontram registados.

Esta medida visa essencialmente garantir duas coisas: (i) a primeira, que o cliente compra tudo aquilo que realmente lhe faz falta em casa e não unicamente aquilo **que pensa que lhe faz falta** (ii) aumentar o valor do seu carrinho médio de compras, comprando mais do que aquilo que inicialmente levava na sua lista.

Para ilustrar o que acabamos de referir, imaginemos um pequeno exemplo de um cliente que compra detergente para a máquina de lavar roupa com uma frequência de 15 em 15 dias. O sistema detecta que este cliente não tem este produto na sua lista de compras e que até à próxima visita vai entrar em ruptura. Neste caso iria aparecer um alerta no ecrã a sugerir o produto e explicando porquê. O cliente de seguida opta em acrescentar o produto à lista de compras ou não.

Antes de fechar a lista, o sistema pergunta ao cliente se quer ver as principais promoções em vigor no momento e no caso de encontrar produtos na sua lista similares com desconto, pergunta se pode proceder à sua substituição, poupando assim dinheiro ao cliente. É muito importante para o cliente sentir que a Auchan actua com total transparência e em defesa do seu poder de compra.

Para o caso de ser a primeira vez que um cliente está a usar o GPS e não fez nenhuma lista de compras, nem quer fazer nenhuma de raiz para não perder tempo, o sistema deverá lançar no monitor a última compra realizada e depois perguntar o que deseja eliminar ou acrescentar, com base na lógica já apresentada.

Em qualquer destes casos e no seguimento das sugestões que o cliente aceita ou não, são acrescentados os produtos à lista inicial e o sistema vai organizar todos aqueles produtos por corredor e calcular qual o caminho crítico ou seja o mais rápido, de forma a permitir uma real economia de tempo ao cliente. De seguida no ecrã deverá aparecer uma planta da loja com indicação do percurso a realizar e o tempo estimado para a compra.

Actualmente sem GPS, o acto de compra num hipermercado é normalmente moroso e ainda que o cliente leve tudo escrito numa folha, dificilmente consegue organizar as suas compras segundo o layout da loja. Esta circunstância impede-o de organizar o processo de compra de forma a perder o menos tempo possível evitando passar duas e três vezes no mesmo local.

Segundo estudos internos da Auchan, em média e para uma compra igual ou superior a 130€, cada cliente demora uma hora num hipermercado²⁶ para fazer as suas compras. Hoje em dia são poucos aqueles que se podem dar ao luxo de perder tanto tempo num processo de compra; esta é apontada como uma das principais razões que têm levado as pessoas a procurarem o comércio de proximidade onde existem supermercados mais pequenos e onde demoram menos tempo a fazer as suas compras. Esta fuga de clientes está a penalizar fortemente as vendas dos grandes hipermercados e é urgente travar esta tendência.

Aquilo que pretendemos com esta tecnologia é reduzir entre 40% a 50% o tempo de permanência no hipermercado, garantindo **sempre** que o cliente leva tudo aquilo que precisa.

Este é o primeiro impacto positivo desta tecnologia, ou seja, a barreira psicológica de perder uma hora nas compras foi batida. Depois, à medida que o cliente vai passando nos lineares e conforme o seu perfil de compra e segmentação, vão sugerindo alguns produtos que não estão na sua lista, mas que a Auchan sabe que o cliente consome na concorrência, imaginemos por exemplo que na base de dados há a indicação de que determinado cliente tem um cão, mas ele nunca comprou *pet food* na Auchan, previamente acordado com o fornecedor, pode haver uma promoção especial para cativar a sua primeira compra e depois nas visitas seguintes ir trabalhando a sua fidelização à marca. Através da colocação de um Tag activo neste produto, poderíamos

²⁶ Hipermercados com uma área de venda de 10.000m²

exibir um anúncio promocional do artigo, onde um animal do filme poderia ser da mesma raça do cão do cliente.

Finalmente, referir que as suas compras são organizadas de forma a que a zona dos congelados seja a última a ser visitada, contribuindo assim para a garantia de total frescura dos alimentos.

Sempre que na lista de compras existam produtos com recurso a balcão de atendimento, por exemplo a peixaria, talho ou charcutaria, o sistema deverá lançar automaticamente os pedidos para os serviços respectivos, os quais deverão dar prioridade à sua execução. Quando uma encomenda é satisfeita o operador dá indicação ao sistema, para que o GPS possa recalcular a rota e deste modo o cliente dirige-se ao balcão de atendimento sem ter de estar à espera.

A qualquer momento o cliente pode usar o GPS para saber a localização de qualquer produto que esteja ou não na sua lista de compras.

No ecrã do GPS existirão outras opções: Informações sobre os valores nutricionais do produto, ou receitas.

Neste caso poder-se-á aproveitar até para se fazer um cross selling, por exemplo, quando o cliente visita a garrafeira sugerir-lhe o seu vinho preferido, ao mesmo tempo que lhe damos conhecimento de qual a promoção do queijo de marca própria que melhor o acompanha.



Figura 28: Simulação - GPS no carrinho de compras – Cross Selling

Até aqui os nossos exemplos têm recaído sobre a análise do histórico de consumo dos clientes e com base neste construir o teor da comunicação através do GPS, mas não devemos descurar e será fundamental ter soluções para incentivar o consumo de categorias que não fazem de todo parte do histórico de consumo do cliente. A solução para incentivar o consumo nestas categorias poderia passar pela colocação de Tag's activos nas gôndolas desses produtos. À passagem do cliente pelas proximidades desse corredor, seria enviado para o monitor do cliente determinado conteúdo, por exemplo, a campanha de lançamento da nova colecção primavera-verão de roupa interior (leve 3 pague 2). Caso o cliente opte por incluir este produto na sua lista, deverá ser sugerido outro produto que todos os clientes que compraram aquele artigo também adquiriram (lógica do iTunes). A partir deste momento esta compra já faz parte do seu histórico seguindo a lógica de tratamento já apresentada

Pesquisas de mercado recentes²⁷, revelaram que os consumidores consideram que a publicidade direccionada não é invasiva, quando a informação é relevante para o cliente individual, mas ainda assim, como é óbvio, a Auchan tem de respeitar o cliente e dar-lhe a opção de usar unicamente o sistema de navegação e de não receber qualquer alerta com mensagens ou sugestão de produtos.

Tentámos aqui demonstrar algumas das potencialidades desta ferramenta como “arma” para dinamizar a compra por impulso e aumentar assim a compra média dos clientes. Não deveremos subestimar o valor deste tipo de compras, já que podem ter um peso significativo nas vendas do total de uma companhia, veja-se o caso da Amazon cujas vendas por impulso representam 35% da sua facturação total anual. Se esta mesma percentagem fosse aplicada à Auchan, estaríamos a falar de cerca de 500 milhões de euros. A importância deste tipo de comunicação, passa por criar necessidades que vão de encontro ao desejo do cliente no momento da sua visita e não, como é habitual hoje em dia na concorrência, direcciona-la para uma segunda visita.

Um dos constrangimentos actualmente existentes para esta tecnologia é o seu elevado custo, pelo que a instalação prevista seria apenas em 3% do parque de carrinhos de cada loja. No entanto, não devemos descurar que a tecnologia permite uma outra utilização, não tanto de interacção com o cliente, mas sim de exclusivo interesse para a Auchan. Através da instalação de Tag's activos nos restantes 97% de carrinhos e cestos

²⁷ <http://www.springboardnetworks.com>

existentes em cada loja, ficar a conhecer o circuito ou o percurso de cada cliente que utilize esse meio. Significa isto que se colocarmos o tal Tag activo em cada carrinho e cesto vamos poder saber exactamente por onde andaram os consumidores e diariamente poder assinalar os trajectos sejam maioritários ou os minoritários e agir em consequência.

Esta ferramenta é tão importante, que vai permitir à Auchan fazer uma gestão preventiva e não reactiva, já que atempadamente se vai aperceber de algumas alterações no comportamento dos clientes.

Este tipo de informações também se revestem de enorme importância na negociação de aluguer de espaço a fornecedores, já que a Auchan passa a saber quais os corredores com mais visitas, os topos mais visitados e quais os corredores com menos pessoas e com necessidades de dinamização.

Em jeito de resumo, com esta tecnologia, a Auchan vai aumentar o conforto da compra dos seus clientes, aumentando também o carrinho médio de compras, numa clara estratégia de Win/Win.

Aqui ficam as principais vantagens da aplicação do GPS:

Na óptica do Cliente:

- Reduzir o tempo de permanência na loja ou permitir ao cliente que use essa economia de tempo **para aquilo que realmente lhe dá mais prazer**, por exemplo, livros, DVD's, áreas tecnológicas.
- Fazer o self scanning e self check out, não sendo necessário tirar os produtos do carrinho de compras, nem de estar em filas para pagar.
- Garantir que leva tudo o que realmente está em ruptura na sua dispensa ou na sua eminência.

Na óptica da Auchan:

- Aumentar o carrinho médio de compras.
- Potenciar o up e cross selling
- Possibilidade de informar o cliente em tempo real de todas as promoções.
- Informações de ultima hora (ex. sai uma fornada de pão fresco na padaria)

- Informação preferências e hábitos de consumo (ex. produtos mais comprados)

3.4.3. Custos do Projecto²⁸

Uma vez que se trata de um projecto inovador, é difícil prever com exactidão todos os custos envolvidos nesta operação e sobretudo as eventuais surpresas. No entanto a experiência reconhecida dos parceiros consultados, bem com do departamento de informática do grupo Auchan permitem-nos com segurança resumir os custos previstos deste projecto no quadro infra²⁹:

Valores em k€	
	GPS
INVESTIMENTO (k€)	288
VENDA OPER. 3.º ano completo	359
TIR	22,0%
Payback actualizado (anos)	7,5
Criação de Valor (VAL)	132

Figura 29: Figura de Ficha de Rentabilidade

Para melhor aferir tanto os custos do projecto, bem com o nível de rigor do sistema de RTLS será necessário fazer um teste piloto numa loja, o que pelos custos envolvidos não foi realizado.

4. A Geração Y

A Geração Y ou geração WhY³⁰, como alguns lhe chamam, é composta por jovens que nasceram entre 1978 e 1990.

²⁸ Valor para loja piloto

²⁹ O detalhe dos custos e receitas está explicado no anexo 15.

³⁰ Alguns autores atribuem a esta geração W a frase (Why slould I?) como sendo o que melhor os define

Esta é a primeira geração que não precisou aprender a dominar as máquinas, uma vez que já nasceu com a TV, o computador e com comunicação rápida dentro de casa.

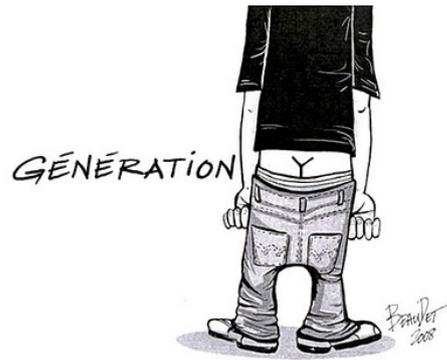


Figura 30: Geração Y

Parece um dado irrelevante, mas estudos americanos comprovam que quem convive com ferramentas virtuais desenvolve um sistema cognitivo diferente. Ao mesmo tempo que estudam, são capazes de ler notícias na internet, ver a sua página do Facebook, ouvir música e a conversa do lado. Para eles a velocidade é outra. Os resultados precisam ser mais rápidos e os desafios constantes.

Uma das suas características é a utilização dos Smartphones em vez de telemóveis convencionais, com outras finalidades que não apenas fazer e receber chamadas telefónicas, como acontecia com as gerações anteriores.

À medida que esta geração vai crescendo, vai-se tornando o público-alvo do consumo de novos serviços e difusão de novas tecnologias, sendo por isso, bastante exigentes e ávidos pela inovação.

Uma das afinidades desta geração é o facto de se preocuparem com o meio ambiente e na construção de um mundo melhor. Têm outros valores na vida para além do emprego. A vida pessoal para estes jovens é a sua prioridade, a qualidade de vida acima de tudo, ou seja, se no passado a questão era saber equilibrar a vida íntima com uma carreira, hoje isso não é nem sequer questionado: **a vida fora do escritório é a prioridade!**

O tempo é um bem demasiado precioso para ser desperdiçado com banalidades. Esta questão está bem clara no (Ver anexo 9).

Quais são então as principais características³¹ desta geração?

- Natureza: Optimistas
- Dimensão (EU)³²: 73 milhões

³¹ Fonte Enterprisingmeseum.com

- Socialização: Auto-Inventivos; Idealistas
- Normas: Reescrevem as normas
- As Instituições: Consideram-nas irrelevantes
- Meio preferido: Internet (no PC ou no telemóvel)
- Tecnologia: Assumem a tecnologia
- Orientação para as tarefas: Multi-Tarefas e rapidamente

Entender a influência da Geração Y no mundo dos negócios e na sociedade, é um dos desafios mais importantes para as empresas e gestores nos dias de hoje e a sua importância tende a aumentar nos próximos anos. Portanto, conhecer o mind-set, valores, desejos e necessidades deste grupo significa alinhar a organização com o futuro.

As necessidades destes jovens passa por experimentar tudo sem receios, são empreendedores por natureza. Não equacionam viver o seu dia-a-dia sem o recurso permanente à internet, telemóvel, iPod e o instant messaging é o seu meio de comunicação preferido, embora usem outros meios como chats ou blogs. Têm uma enorme apetência por tudo o que seja tecnologia e lhes facilite a vida. As mensagens dirigidas a este target Y têm de ser divertidas, directas e honestas.

A palavra de ordem é reinventar e surpreender!

4.1 WEB e @JUMBO

É impossível falar de modelo relacional com o cliente final, sem falar de comércio on-line e este não existiria sem a descoberta da internet.

O mundo mudou no dia em que Charles Kline e Leonard Kleinrock enviaram o primeiro mail através da ARPANET. Foi exactamente no dia 29 de Outubro de 1969. Aquilo que inicialmente começou por ser criado com fins militares, acabou por mudar as nossas vidas, o comércio e o mundo.

³² Nos estados unidos são 80 milhões

No final da década de 1980, cerca de 80 países estavam ligados entre si através do computador. No início, esta tecnologia estava disponível principalmente nas instituições de ensino, mas depressa a expansão dos usuários da internet no planeta foi inevitável, devido às facilidades que oferecia aos consumidores.

No início de 1993 havia cerca de 1,7 milhões de computadores ligados entre si, sendo que 4 anos depois o número subiu para os 20 milhões. Em 1996, eram já 56 milhões o número de utilizadores em todo o mundo, a maioria deles, concentrada nos Estados Unidos, local de origem da internet.

A chamada Web 1.0 está configurada aí, a rede passou a ser utilizada como negócio para as empresas, os serviços de mensagens instantâneas e os e-mails eram uma grande novidade e isso significava agilidade

Como o serviço de Web era caro, poucas pessoas tinham acesso à internet, o que a tornou numa rede onde o conteúdo era produzido por especialistas, actualizado por especialistas e alguns outros internautas que tinham acesso à rede.

A Web 2.0 é uma mudança de comportamento.(Ver anexo 10)

“A Web 2.0 é a mudança para uma internet como plataforma e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência colectiva”³³. (Tim O'Reilly)

No meio desta revolução digital, onde a internet surge como uma plataforma que alterou todos os segmentos sociais e práticas do quotidiano, a internet passou a ser tão comum quanto ligar a TV ou rádio. Hoje os utilizadores (cerca de 1 bilhão no mundo inteiro) são produtores de conteúdos, partilham material e não são meros agentes passivos diante das estratégias corporativas da Web 1.0.

³³ O termo Web 2.0 está associado a Tim O'Reilly devido à O'Reilly Media conferência Web 2.0, em 2004

As redes sociais já fazem parte da rotina de 45% das pessoas e a percentagem sobe para 72% quando a faixa etária é entre os 18 e os 24 anos³⁴. Os blogs, Flickr, Orkut, Youtube, Facebook e Twitter colocam qualquer pessoa no ciberespaço, emitindo opiniões, questionando, publicando, divulgando material, interagindo com outras pessoas, encurtando caminhos, a qualquer hora ou lugar.

A Web 2.0 são todas estas pessoas.

A Web 2.0 alterou a forma de fazer comércio, sectores como a música, o cinema, a TV, os jornais...

Este novo consumidor não quer sentir-se obrigado a se sentar na frente da TV naquele horário predeterminado para ver o seu programa favorito. Ele é que decide o horário para o assistir. Ele também não quer receber as notícias do jornal no papel destacando informações do dia anterior. Ele quer a notícia na hora do acontecimento, em tempo real, comentada, com fotos, vídeo e áudio. Ele quer receber, mas também quer comentar as notícias.

4.2.Portabilidade @Jumbo

Caminhar para a portabilidade do @jumbo é apenas seguir a tendência normal e a evolução natural do comércio. Nos idos anos dos Baby boomers, eram as lojas físicas que eram a grande inovação, apareceram então os primeiros hipermercados. Com a Geração X e o aparecimento da internet, desenvolveu-se o comércio on-line. Por fim, nos dias de hoje e com a geração Y impõe-se que as empresas caminhem para o comércio on line através de aplicações específicas para telemóveis.

Isto fica ainda mais claro analisando as figuras 31 e 32.

Independentemente das gerações, o Jumbo é sempre o denominador comum, ou seja, a Auchan tem conseguido, sempre, acompanhar todas as tendências de mercado e estar em linha com as reais necessidades dos seus clientes.

³⁴ Retirado do estudo Webemprender para criar organizações inovadoras sustentáveis, slide 17, <http://www.slideshare.net/kleber.torres/fgv-isae-webemprender>



Figura 31: A relação das gerações com o Jumbo



Figura 32: O meio usado pelo Jumbo para se relacionar com as gerações

Nos quadros supra podemos verificar, mais uma vez, que estando o Jumbo como pano de fundo, a evolução natural do comércio vai até ao mobile.

O @Jumbo é hoje líder de mercado no segmento das entregas ao domicílio.

Embora qualquer pessoa possa aceder ao site do @Jumbo, a partir de qualquer dispositivo com ligação à internet, o meio privilegiado usado pelos clientes, continua e continuará a ser sem dúvida o computador pessoal, seja em casa ou no emprego, isto

porque o site da Auchan, como da restante concorrência, não está preparado para ser acessado a partir de um telemóvel.

Há quem afirme que o mundo mudou no dia 9 de Janeiro de 2007 com o lançamento do Iphone da Apple. Nos 18 meses seguintes foram feitos mais de 3 bilhões de downloads de aplicativos a partir da sua revolucionária Apple Store



Figura 33: “Mr. Steve Jobs, O primeiro Iphone 2G (09/01/07)”, fonte: www.google.com

Até há pouco tempo o “mobile marketing” era uma actividade relativamente pouco desenvolvida e confinada ao envio de mensagens por sms, mms ou bluetooth, geralmente com capacidade limitada de multimédia ou produzindo wap pushes para sites, não resultando pois, de uma acção de navegação espontânea do utilizador. O aparecimento dos Smartphones veio alterar radicalmente este panorama.

“Hoje telemóvel, amanhã smartphone”.

Há quem diga que um smartphone se distingue por ter ecrã táctil, e há quem responda que é a inclusão do teclado QWERTY que diferencia a máquina. Alguns utilizadores dizem que os smartphones estão sempre ligados à Net e outros lembram que é a funcionalidade multitarefa que os caracteriza. Em 2009, venderam-se em Portugal 600 mil destas máquinas, que têm como principal traço distinto, um sistema operativo que permite instalar aplicações de diversão e trabalho, criadas por terceiros.

Em 2010 estima-se que se vão vender mais smartphones do que portáteis.

Outrora, o preço foi um factor diferenciador de smartphones e dos comuns telemóveis, só que as previsões apontam para que, dentro de dois anos ou mesmo antes, os smartphones sejam responsáveis por um terço das vendas de terminais no País, o que leva a acreditar numa descida de preços provocada pela economia de escala.

Foi assim que surgiu o Bluebelt, da TMN. Produzido em parceria com a ZTE, o modelo de estreia da operadora portuguesa mostrou que é possível criar um smartphone para as massas, com uma operacionalidade que nada fica a dever às grandes marcas e um preço acessível (Ver anexo 11).

A IDC³⁵ empresa líder mundial na área de "market intelligence" estima que em 2010 os smartphones correspondam a 20% dos terminais vendidos e que em 2011, já se aproximem de um terço dos terminais comercializados em Portugal. Esta empresa avalia que a venda de smartphones deve subir 46% em relação às 172,4 milhões de unidades vendidas no ano anterior. O crescimento teria principal alavanca a comercialização de modelos de preço reduzido³⁶.

Em 2009, as fabricantes distribuíram 174 milhões de smartphones, um acréscimo de 15% em relação aos 151 milhões de 2008. A Apple aumentou as vendas do iPhone em 98% tornando-se a terceira maior fabricante do mercado, atrás das líderes Nokia e Research in Motion.

Segundo o gabinete de estudos Forrester Research³⁷, no ano 2013 cerca de 125 milhões de europeus irão aceder de forma regular à internet a partir do seu telemóvel, o que significa triplicar o número de utilizadores actuais, o que a avaliar pela taxa actual de crescimento no volume de tráfego de dados em redes móveis, em 2014, as operadoras terão de lidar, num mês, com **uma quantidade de bytes equivalente a de todo o ano de 2008**.

Em Portugal, a taxa de penetração dos telemóveis já ultrapassou os 100%, ou seja, existem mais equipamentos que habitantes portugueses. Se estas previsões se concretizarem, em 2014 haverá cerca de 3 milhões de Smartphones no nosso país.

Paralelamente, em 2009 as vendas de computadores, principalmente dos de secretária, sofreram uma quebra, o que não acontecia desde 2001, o que nos leva facilmente a concluir que existe uma grande oportunidade na exploração de conteúdos, para estes produtos.

³⁵ <http://www.idc.pt/>

³⁶ Revista Exame informática on line (<http://aeiou.exameinformatica.pt/hoje-telemovel-amanha-smartphone=f1004694>)

³⁷ <http://www.forrester.com>

Parece-nos então que está na altura de o comércio electrónico da Auchan acompanhar essa tendência, através do desenvolvimento de uma ferramenta que permita ao cliente aceder ao site do @jumbo e fazer compras comodamente através do smartphone.

Por tudo o que foi acima referido, estamos claramente perante uma oportunidade, porque **a concorrência não o faz**, porque permite ao cliente fazer uma compra em qualquer lado e não apenas em frente ao seu computador, em casa e/ou no escritório. Os clientes Auchan passam a ter a possibilidade de fazer compras onde pretenderem, em casa, no carro enquanto estão parados numa fila de trânsito, numa reunião, isto é, **em qualquer lugar, a qualquer hora!**

Neste capítulo tenta-se demonstrar não só a importância desta ferramenta como também, o que é necessário fazer e implementar, para que os clientes Auchan possam fazer as suas compras comodamente a partir do seu telemóvel.

A realidade da tecnologia touch screen, aliada a uma navegação rápida, tornam o processo de compra mais prático, cómodo e FUN.

Com base neste espírito baptizou-se este serviço com o nome de m.jumbo.pt³⁸



Figura 34: Partners, Lda

A palavra de ordem passa a ser: Acompanhar o ritmo dos nossos consumidores

O target:

- 80% Mulheres
- 60% Entre os 20 e os 44 anos
- 60% Têm filhos a viver com eles
- Famílias com 3 ou mais pessoas

³⁸ m (de móvel, mobile)

As Mães digitais (Ver anexo 12). Este é o termo que melhor define a grande maioria das jovens mães de hoje. Estão cada vez mais sofisticadas, têm mais conhecimentos e mudaram a forma de fazer as coisas, sempre na perspectiva de fazer mais e melhor, em menos tempo. Para tal, o recurso às novas tecnologias foi a evolução natural ou seja, hoje em dia em vez de irem buscar um filme à blockbuster, fazem um download do filme, em vez de irem à loja comprar um CD, descarregam o álbum no iTunes em vez de comprarem um livro de receitas, ouvem um podcast e em vez de irem ao supermercado compram através do m.jumbo.pt, tudo isto enquanto enviam e recebem sms dos amigos e fazem a actualização do seu estado no facebook. Dos 3.839 milhões de utilizadores de internet em Portugal, 46,5% são mulheres³⁹, um número que cresceu mais de oito vezes na última década.

Este fenómeno das mães digitais é tão verdade para famílias parentais, como monoparentais, em que o homem cada vez mais se assume como pai solteiro partilhando a guarda dos seus filhos, tornando-se também um Pai digital com as mesmas necessidades das mães digitais.

Estes Pais e Mães de hoje, são pessoas super ocupadas que entre ir pôr os filhos ao colégio de manhã, a “correria” no trabalho, ir buscar os filhos ao final da tarde, preparar jantar, tratar das crianças, da casa, do cão, etc... têm cada vez menos tempo a perder e gastar 1h entre ir e voltar de um supermercado, por pequena que seja essa compra, está cada vez mais longe dos seus objectivos.

Então porque não aproveitar a fila do trânsito de manhã para aceder ao m.jumbo.pt e fazer as compras que lhe vão entregar no final desse mesmo dia?

Foi a pensar nisso, nesses momentos e num conceito de conforto, comodidade e rapidez que se criaram duas formas de aceder ao m.jumbo.pt: A compra rápida e a lista de compras.

A compra rápida, onde as pessoas podem aceder e rapidamente comprar os seus produtos, através de confirmação de listas já previamente elaboradas, ou através da forma simples e rápida de como está organizado o acesso mobile, como podemos ver na figura nº35.

³⁹ Bareme Internet da Markttest 2007



Figura 35: Simulação em iPhone da Lista de Compras

Costuma-se dizer que quem não escreve, esquece. Como a Auchan não quer que os seus clientes se esqueçam de nada criou esta ferramenta de rápido acesso à sua lista de compras, onde poderá colocar todos os artigos que se vá recordando ao longo do dia. Isto porque não escolhemos a hora nem local para nos lembrarmos daquilo que nos faz falta. Para além disso todos os dias somos bombardeados com novas promoções de produtos, publicidade de outros, ou seja, uma enorme quantidade de informação a circular e nem sempre temos um papel e caneta à mão, e o telefone está sempre no bolso, ou na mala.

O cliente passa a ter a possibilidade de actualizar a sua lista de compras 24h por dia.

No carro, na praia, onde quer que esteja e com total comodidade, a lista de compras passa a estar à distância de um dedo.

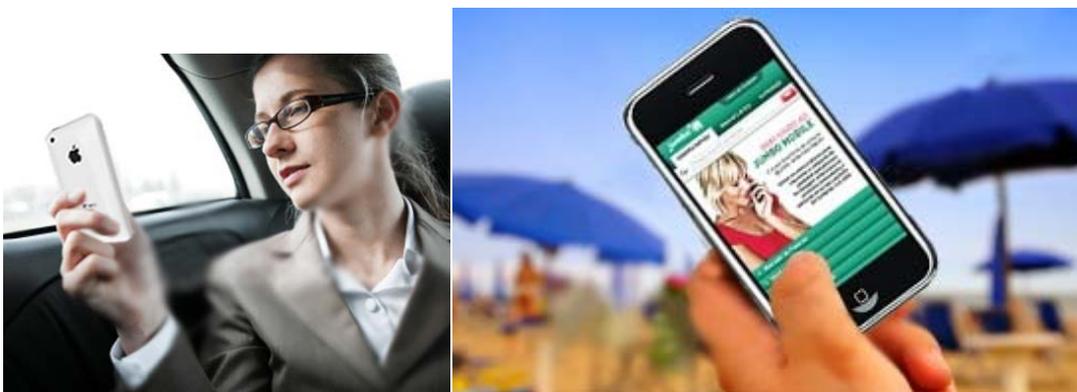


Figura 36 e 37: Montagem de Layout da Lista de Compras e Simulação no iPhone

Sempre que se quiser, transformamos esta lista, ou parte dela, numa encomenda on-line⁴⁰.

Embora o m.jumbo.pt esteja 100% parametrizado para acesso móvel, por uma questão de conforto, aconselham-se os clientes para que aquando da primeira vez, elaborarem o seu registo num computador pessoal, isto porque, embora não muito demorado, é um processo que envolve o preenchimento de vários dados, o que num ecrã reduzido pode ser desconfortável. A partir deste primeiro registo todos os acessos são bem mais rápidos e divertidos através do Smartphone!

O site @Jumbo e o m.jumbo.pt são exactamente a mesma coisa, o que muda é apenas o aspecto gráfico de acesso, pelas razões já evocadas, sendo que os produtos, serviços, logística são os mesmos da plataforma on-line. Ao aceder ao m.jumbo.pt o cliente na pratica está a aceder ao @Jumbo,

Para além do aspecto gráfico, a única diferença destes dois acessos, é a comunicação e o marketing, o qual designamos como promo mobile, ou seja, promoções específicas para clientes mobile, por exemplo fora das horas de “pico” de acessos, estimular as compras no m.jumbo.pt através de lançamento de sms ou e-mails, com links de acesso, criando a oportunidade de ao serem acedidos, por exemplo nos 60 minutos seguintes, o cliente ganhar 30% nos produtos frescos.

Outra grande eficiência que se pode ganhar com este serviço mobile é por exemplo a logística. Imaginemos uma carrinha de entregas com determinada rota, às 15h de determinado dia. Com objectivo de encher essa carrinha, o sistema poderá “disparar” estes sms para os clientes mobile dessa rota aliciando-os com promoções, para encher a carrinha, tornando assim esta rota lucrativa em vez de menos rentável. É o efeito das economias de escala.

Neste capítulo do promo mobile é preciso ser cauteloso com a massificação de sms, e e-mails. Há que salvaguardar a privacidade do cliente e dar-lhe a oportunidade de a qualquer momento suspender este serviço de alertas. Isto porque hoje em dia ainda não há muitas empresas a fazê-lo, mas num futuro próximo todas o farão e não será preciso muito para que o cliente esteja permanentemente a ser “bombardeado” por algum tipo de comunicação de alguma empresa. O perigo aqui, como é óbvio, é a banalização desta

⁴⁰ Esta lista de compras pode também ser usada no GPS

importante arma de comunicação, levando a que o cliente ignore todas as acções feitas. Por isso temos de ter especial atenção à forma como se aborda este tema, para que o cliente nunca sinta que estamos a ser intrusivos.

Assim e em jeito de resumo, aqui fica o quadro síntese do m.jumbo.pt:

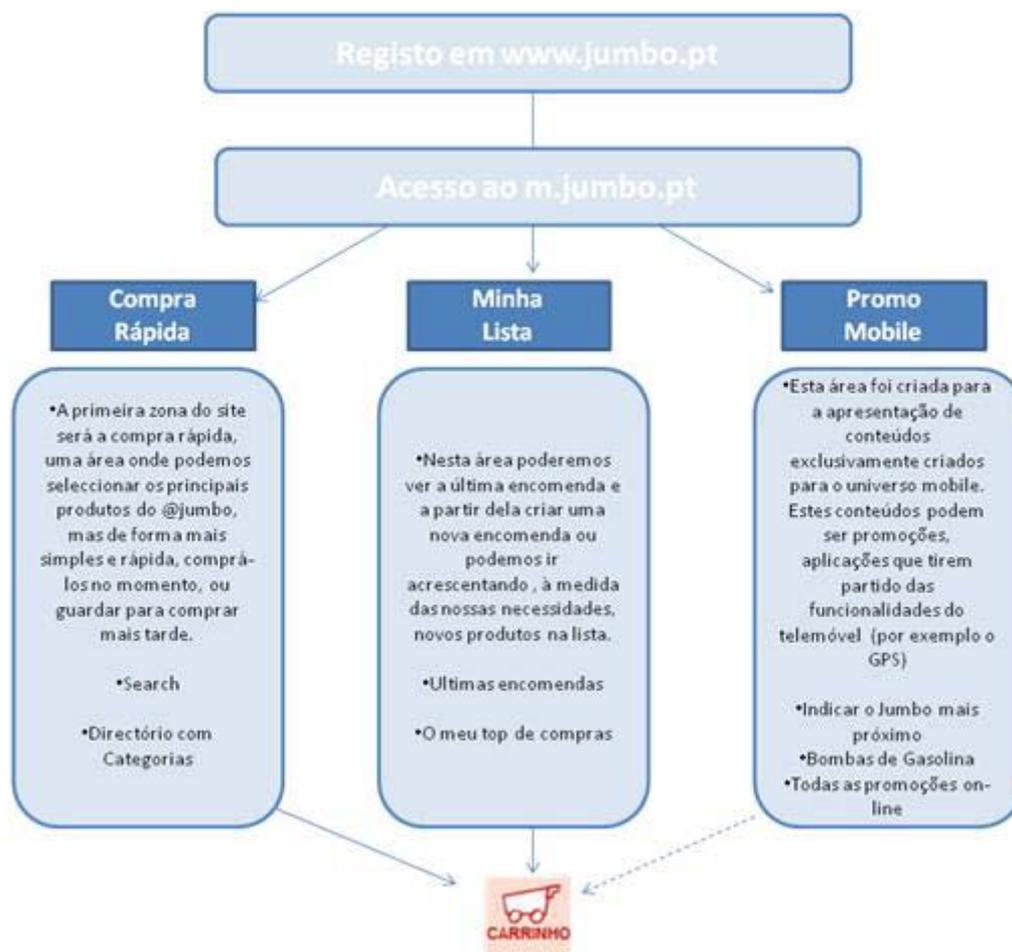


Figura 38: Figura de Esquema de explicação do acesso e processo da lista de compras no @jumbo.

Este documento não é, nem nunca pretendeu ser um projecto de execução, mas apenas uma reflexão sobre o caminho a seguir no futuro, em termos de relacionamento com o cliente Auchan e qual o melhor mecanismo para lhe criar conforto na compra.

Em termos de execução de projecto, foi feito um levantamento de custos para tornar o m.jumbo.pt uma realidade.

Seriam necessárias 3 equipas de trabalho a reportar a um gestor de projecto: uma agência para o processo criativo, a direcção Informática da Auchan e uma empresa de programação (Ver anexo 13).

4.3 Os custos deste projecto

É difícil mensurar quantos clientes a Auchan ganharia com este novo serviço, mas acreditamos serem bastantes até porque “desviaria” clientes à concorrência uma vez que esta não dispõe deste serviço.

Sintetizamos os custos e os proveitos deste projecto no quadro infra⁴¹:

Valores em k€		MOBILE
INVESTIMENTO (k€)		125
VENDA OPER. 3.º ano completo		300
TIR		56,7%
Payback actualizado (anos)		2,5
Criação de Valor (VAL)		178

Figura 39: Figura de Ficha de Rentabilidade

(Ver anexo 16)

Considerando que estamos a falar num investimento com repercussões a nível nacional, onde o @jumbo tem serviço, o projecto é extremamente rentável e cria valor à Auchan.

⁴¹ O detalhe dos custos e receitas está explicado no anexo 16.

5. Conclusão

O desenvolvimento deste projecto consistiu na abordagem de alguns capítulos que achámos cruciais para a preservação do capital cliente.

Num mercado em constante evolução é preciso ir de encontro às expectativas e necessidades dos clientes, surpreende-los e transformar a experiência de compra em algo que seja FUN.

A evolução tecnológica dos dispositivos móveis, combinado com as vantagens das redes wireless e wi-fi, veio revolucionar o acesso e uso da informação.

Este trabalho teve como principal objectivo juntar tudo isto numa solução que estamos certos que, numa altura em que as grandes superfícies comerciais perdem vendas para o comércio de proximidade, vai não só trazer mais clientes aos hipermercados e supermercados, como fazer com que gastem mais por cada acto de compra.

Como tal, considera-se que este projecto é uma mais-valia não só para o Grupo Auchan, como para os consumidores em geral que vêm aumentado o seu conforto e poder de compra.

6. Bibliografia

CHRISTOPHER, M., Payne, A. e Ballantyne, D. (2002), *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*, Oxford: Butterworth-Heinemann.;

CUNHA, Miguel Pina e REGO Arménio e CUNHA Rita Campos e (2006) *Organizações Positivas - Dom Quixote*

SÍTIMA Luís, OLIVEIRA Felipa, FERNANDES Vanessa, (2005) *Loop – organizações em mudança (haygroup) Edições sílabo*

HUMBY Clive, HUNT Tery and PHILLIPS Tim (2007) *Scoring points (2nd edicion) Kogan Page*

CIPRIANI Fábio (2008) *Blog corporativo (2ª edição), Novatec*

CORREIA Eduardo, VASCONCELOS Fernando, SILVÉRIO Filipe, SANTOS Cristina, (2004) *Gest@o.com vol1-Gestão de clientes no século XXI, Edicções Sílabo*

WHEELLEN Thomas L. and Hunger J. David (2006) *Strategic Management And Business Policy, Tenth edition, – Pearson*

LINDON, Denis, LENDREVIE, Jacques, LÉVY, Julien, DIONÍSIO, Pedro, RODRIGUES, Joaquim Vicente; *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing, 10ª Edição: Outubro de 2004, Publicações Dom Quixote*

GORDON, I. (1998), *Relationship Marketing: New Strategies, Tecniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*, Ontario: John Wiley and Sons.;

Imprensa:

Supermercados, Estudo comparativo de 70 mil preços, Revista DECO Proteste, Outubro 2009

Working papers:

Simantob, Professor Moysés (2009), Webempreender para criar Organizações inovadoras Sustentáveis, Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas

Sítios de Internet consultados:

- Disponível em:
Meios&Publicidade (2008): Estudo: Consumidor português é cada vez mais infiel, <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/11/25/estudo-consumidor-portugues-e-cada-vez-mais-infiel/>
- Disponível em:
Wikipedia (2010), significado de Blog, <http://pt.wikipedia.org/wiki/Blog>
- Disponível em:
Internet World Stats (2010), Internet Usage Statistics, World Internet Users and Population Stats, <http://internetworldstats.com/stats.htm>
- Disponível em:
Omniconsultant(2010), A importância da reclamação do cliente, <http://www.omniaconsult.com.br/capa.asp?IDMateria=2552&IDMn=132&filtro=orientador>
- Disponível em:
EKAHAU (2010), Real Time Location System overview, <http://www.ekahau.com/products/real-time-location-system/overview.html>

- Disponível em:
Food Retail World (2010), Leading Retailers & Their Annual Reports,
<http://www.foodretailworld.com/LeadingRetailers.htm>
- Disponível em:
SpringBoard (2010), retail networks, Concierge features,
<http://www.springboardnetworks.com/index.php?action=concierge,features>
- Disponível em:
Enterprisingmeseum (2009), Consumer Behaviour slide 7,
<http://www.slideshare.net/prashantmehta371/consumer-behaviour-3561026>
- Disponível em:
Revista Exame on-line (2010), Hoje telemóvel amanhã smartphone,
<http://aeiou.exameinformatica.pt/hoje-telemovel-amanha-smartphone=f1004694>
- Disponível em:
Bareme Internet Marktest (2007), hábitos de utilização da Internet em Portugal,
<http://www.marktest.com/wap/a/p/id~c1.aspx>
- Disponível em:
Internet World Stats (2001-2010), an International website that features up to date world Internet Usage, Population Statistics and Internet Market Research Data, <http://www.internetworldstats.com/>

Fontes

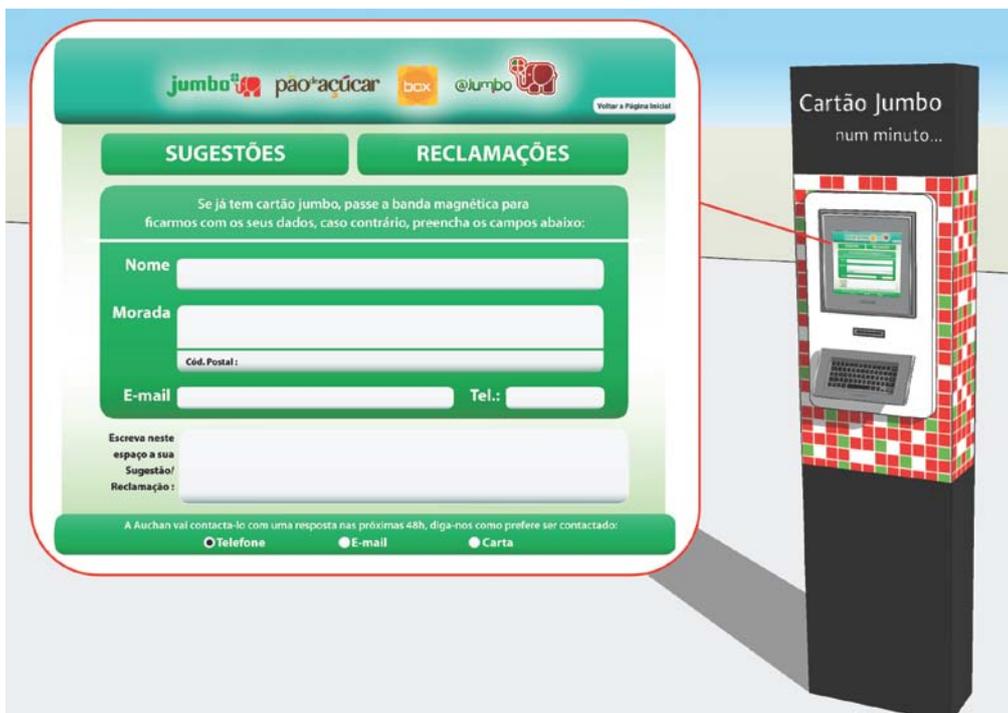
- Grupo Auchan, Estudos de Mercados realizados pela Empresa Nielsen (2008 e 2009);

7. Anexos

Anexo 1 - Site de compras do @jumbo - Simulação.



Anexo 2 - Quiosque Virtual, Proposta de Reclamações e Sugestões.



Anexo 3 - Benchmarking: Cartão Jumbo – Concorrência – Dados validados pela Oney.



Empresa	Jumbo	Continente	Worten	Vobis	FNAC	El Corte Inglés	Media Markt
Sector Actividade	Retailo Alimentar & Equipamento Lar	Retailo Alimentar	Retailo Equipamento Lar	Retailo Informática & Tecnologia	Retailo Informática & Tecnologia	Retailo Alimentar & Equipamento Lar	Retailo Informática & Tecnologia
Financiera	Oney	BNP Paribas	BNP Paribas	BNP Paribas	Credibom	Financiera El Corte Inglés	Santander Consumer
Tipo Cartão	Privativo	Privativo	Privativo	Privativo	Privativo	Privativo	Co-branded
Fidelização	*	✓	*	*	✓	*	*
Anuidade	4,24€*	Gratuita	2,49€*	2,50€*	15	Gratuita	10€*
TAEG contratual	24,80%	23,4%	23,4%	23,4%	27,2%	17,30%	23,60%
Seguro Protecção Crédito	0,55%	0,6%	0,6%	0,6%	0,55%	Não tem	Não tem**

* Gratuita se uma compra por ano
 ** Possui seguros complementares ao cartão (CPP) cujo pricing não é passível de comparar

Fonte: Dados validados por fonte na Oney



	Jumbo	Continente	Worten	Vobis	FNAC	El Corte Inglés	Media Markt
Descontos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Promoções Exclusivas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Outros Parceiros	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Caixas Reservadas	✓						
Escolha Modalidade de Pagamento acto compra	✓	✓	✓	✓	✓		
Desconto Entrega	✓					✓	
Envio grátis compras feitas no site						✓	
Atendimento Personalizado	✓	✓	✓			✓	
Alteração de Modalidade por telefone			✓			✓	
Oferta desconto na adesão						✓	
Desconto na renovação						✓	
Programa Fidelização		✓				✓	
Anuidade gratuita		✓				✓	
Consulta histórico extracto no site	✓						
Serviços consulta sms	✓	✓					
Consulta do saldo e pontos online (área cliente)						✓	
Crédito Gratuito (modalidade base)		✓	✓	✓			✓

Fonte: Dados validados por fonte na Oney

Anexo 4 – Cartão Jumbo – Condições de Aceitação.



1. Aceitação simplificada

- a. Documentos necessários: Bilhete de Identidade, NIF e NIB
- b. Acesso a uma reserva de compras de 150€ a 400€

2. Aceitação completa

- a. Documentos necessários: Bilhete de Identidade, NIF, NIB, comprovativo de residência e de remuneração
- b. Acesso a uma reserva de compras de 400€ a 3.500€

Esta aceitação é feita em qualquer loja do grupo Auchan no balcão específico para o efeito.

Caso o Cliente só possua na altura da adesão o B.I. NIF e NIB, poderá posteriormente solicitar aumento do plafond, apresentando recibo de vencimento e comprovativo de morada.

Independentemente de se tratar de uma aceitação completa ou simplificada, o sistema atribui no acto da adesão (às propostas aceites), o cartão provisório que permite ao Cliente efectuar uma compra de imediato.

Ao fim de 3 semanas, o Cliente recebe em sua casa o Cartão definitivo e o PIN correspondente.

As taxas de juro em vigor em Janeiro de 2010 são:

- TAN (Taxa Anual Nominal) = 21%
- TAXA MENSAL: 1,75 % (1,82% com imposto)
- TAEG (Taxa Anual de Encargos Globais) = 24,80% ANO

O CJ tem a vantagem de oferecer uma panóplia de meios de pagamento, que abrange todas as necessidades dos seus clientes, tais como:

- **4 Modalidades Base de Pagamento**
 - Débito Imediato (sem encargos)
 - Fim do Mês (sem encargos)
 - Conta Permanente (com encargos – Taeg : 24,80%)
 - 3 x com Juros (com encargos – Taeg : 24,80%)

- **2 modalidades de Financiamento Longo**
 - 5 por + 5% (Taeg : 23,07%)
 - 10 por + 10% (Taeg : 23,33%)

- **Gama de Créditos adaptados às necessidades de cada cliente**
 - 4x por + 2% (Taeg : 10,64%)
 - 8x por + 4% (Taeg : 12,00%)
 - 12x por + 6% (Taeg : 12,64%)
 - 15x por + 8% (Taeg : 13,91%)
 - 20x por+ 10% (Taeg : 13,44%)

- **Gama de Créditos Gratuitos – Promocionais**
 - 3x sem juros
 - 6x sem juros
 - 12x sem juros
 - 18x sem juros
 - 24x sem juros

- **Débito Imediato (sem encargos)**
 - O pagamento das compras é feito na totalidade, por débito automático na conta bancária do cliente, a partir do segundo dia útil após as compras terem sido efectuadas.
 - Modalidade de Pagamento com um Plafond até de 400 euros.
 - Reposição do plafond de 14 em 14 dias.

- **Fim do Mês**
 - O pagamento das compras é feito pela totalidade, sem encargos, por transferência automática na conta bancária a dia 5 .
- **3 x com Juros**
 - O valor das compras é repartido em 3 mensalidades iguais sendo a 1ª acrescida dos respectivos encargos. Taeg: 24,80%
- **Conta Permanente**
 - O pagamento das compras é feito em mensalidades redondas. O cliente paga uma mensalidade mínima de acordo com o montante em dívida utilizado nesta modalidade. Taeg: 24,80%

MONTANTE DA DÍVIDA	MENSALIDADE
Até 250 €	15 €
De 250.01 € a 500 €	20 €
De 500.01 € a 1000 €	40 €
De 1000.01 € a 1500 €	60 €
De 1500.01 € a 2000 €	80 €
Superior a 2000 €	4% do montante de dívida

Para além de todas estas vantagens de meios de pagamento, existem outras, tais como:

- **Caixas Reservadas**
 - Exclusivas para clientes que paguem com o cartão, são mais rápidas e existem em todas as lojas, estando devidamente assinaladas.
- **Promoções**
 - Descontos em produtos e serviços exclusivos, pontuais.
 - Conhecimento das Campanhas no verso do Extracto.
- **Créditos Gratuitos**
 - O cliente beneficia das campanhas sazonais promovidas pela loja.
- **10% no Serviço Entrega ao Domicílio**

- O cliente ao pagar com o cartão Jumbo tem automaticamente uma redução de 10% na taxa do serviço.

- **10% de desconto** em todos os produtos de marca Auchan de 12 a 19 de cada mês.

- **Serviços Associados**
 - Reserva Financeira⁴².
 - Protecção de Conta, CPP⁴³ e AIG⁴⁴.
 - Seguro JÁ.
 - Viagens Auchan by Marsans .
 - Compras *On-line@Jumbo* .
 - Pagamento nas gasolineras.

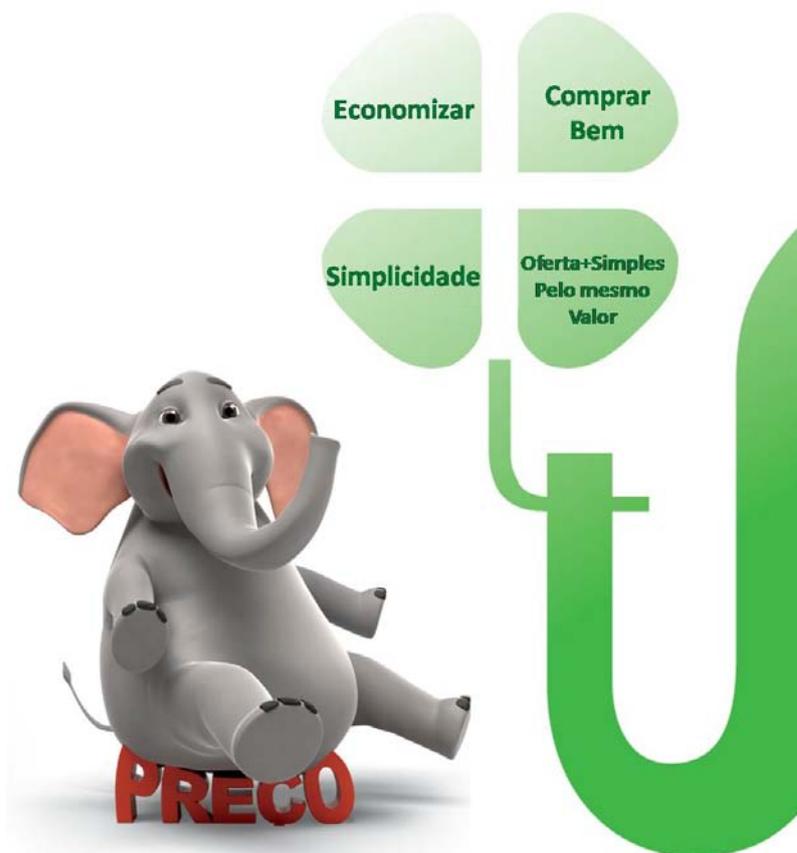
- **Aceite na NORAUTO**
 - O cliente pode pagar com o cartão Jumbo nas Lojas NORAUTO beneficiando do acesso às campanhas decorrentes nesse estabelecimento

- **Pagamento por Transferência Bancária**
 - Mensalmente a 5 de cada mês é debitado o valor mensal da dívida da bancária do cliente.
 - Podem ser efectuados pagamentos adicionais, entre o dia 1 e 15 de cada mês, permitindo ao Cliente a amortização da dívida.

- **Serviço de Atendimento Personalizado**
 - Nas lojas Espaço Cartão Jumbo
 - Por telefone Serviço de Assistência a Clientes

⁴² Reserva Financeira é um plafond adicional no cartão que permite ao cliente fazer "tiragens financeiras" para a sua conta de depósitos à ordem, ou seja, tipo cash advance.

Anexo 5 – Publicidade Jumbo – Fonte Auchan.



⁴³ CPP = Card Protection Plan. Este seguro é assegurado em Portugal pela Mafre

⁴⁴ AIG Europe,S.A

Anexo 6 – Imagem de quiosque de **Cartão Jumbo num minuto**, das lojas Jumbo, fonte: Auchan



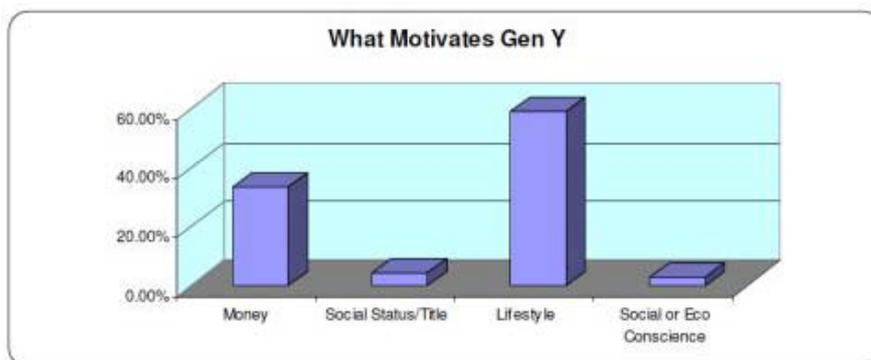
Anexo 7 – Imagem de quiosque de **Cartão Jumbo num minuto**, das lojas Jumbo, fonte: Auchan



Anexo 8 – Grupo Auchan – Secções

Secções	Descrição
Têxtil	Roupa de Homem, Senhora e criança, calçado e bebé.
Lar	Fotografia, Áudio, Informática, pequeno e Grande Doméstico, telecomunicações
Bazar	Auto Brico, Papelaria/marroquinaria, menáge, brinquedos, desporto, lazer, jardim, decoração, viagem, Iluminação, Jumbo Natureza
PGC	Doce, Salgada, líquida alcoólica e não alcoólica, drogaria, perfumaria, self discount
PF	Pastelaria, padaria, talho, peixaria, congelados, lácteos, frutas e verduras, gastronomia, charcutaria
Administrativo	Código interno, sem relevância de análise
Nutrição	Saúde e bem-estar, óptica

Anexo 9 – Gráfico - Fonte: <http://thedomnetwork.wordpress.com> artigo de 2009/11/25



Anexo 10 – Tabela de Comparação WEB 1.0 vs WEB 2.0

WEB 1.0	WEB 2.0
Homepages	Sites de relacionamento
Informação	Experiência
Egoísta	Altruísta
Armazenamento de dados	Dinâmica, convergência e interacção

Conectar informações	Ligar pessoas e partilhar informações
Ler	Ler e escrever
Empresas	Comunidades
Cliente/empresa	Usuário/usuário
HTML	XML

Anexo 11 – Fonte: www.tmn.pt



Anexo 12 – **Mães Digitais** - Fonte: www.google.com



Anexo 13 – Organigrama das equipas de trabalho e principais tarefas.



Principais tarefas da Agência

- Criação e Produção do Website Mobile Jumbo
- Criação de Layouts
- Produção do Website HTML
- Integração com Plataforma de Vendas

Principais tarefas da empresa de programação

Transformar todo o processo criativo em linguagem informática e integrá-lo na plataforma do @jumbo.

Principais tarefas da DSI

Acompanhamento geral do projecto e garantir a integração total do novo serviço de acordo com as regras da Auchan:

- Estudo
- Desenho funcional
- Desenho técnico
- Desenvolvimento
- Testes de fluxos unitários
- Produção e acompanhamento

Anexo 14 – Detalhe da ficha de Rentabilidade

Por motivos de confidencialidade do Grupo Auchan não é possível aqui apresentar a ficha de rentabilidade na sua íntegra, mas aqui ficam os custos e receitas considerados e mencionados no desenvolvimento do capítulo 3.2:

Receitas	
Aumento de vendas	650.000
Customer Report	175.000
Total	825.000
Custos	
Formação	35.500
Custos lançamento	43.400
Obras de Montagem	5.000
Call Center	50.000
Informática	68.000
Hardware e	12.000
Vales 15€	15.000
Total	228.900

Anexo 15 – Detalhe da ficha de Rentabilidade

Por motivos de confidencialidade do Grupo Auchan não é possível aqui apresentar a ficha de rentabilidade na sua íntegra, mas aqui ficam os custos e receitas considerados e mencionados no desenvolvimento do capítulo 3.4:

Receitas	
Aumento de vendas	280.000
Publicidade nos GPS	55.000
Total	335.000
Custos	
Formação	35.500
Custos lançamento	30.000
Cisco+Hard e Software	125.500
Desenvolvimentos DSI	65.000
Monitores	25.000
Adaptação carrinhos	7.500
Total	288.500

Anexo 16 – Detalhe da ficha de Rentabilidade

Por motivos de confidencialidade do Grupo Auchan não é possível aqui apresentar a ficha de rentabilidade na sua íntegra, mas aqui ficam os custos e receitas considerados e mencionados no desenvolvimento do capítulo 4.2:

Receitas	
Aumento de vendas	242.640
Publicidade no mobile	37.500
Total	280.140
Custos	
Formação	20.000
Custos lançamento	30.000
Criativo	35.000
Informática	40.000
Total	125.000