

A incorporação de um sistema de CRM na prática gerencial em uma empresa prestadora de serviços da Serra Gaúcha

Luciene Eberle CPF: 894.882.290-04 Universidade de Caxias do Sul
Rodrigo Eduardo Bampi CPF: 003.311.650-40 Universidade de Caxias do Sul
Gabriel Sperandio Milan CPF: 595.267.420-87 Universidade de Caxias do Sul

RESUMO

A prática do marketing de relacionamento vem ganhando espaço em empresas prestadoras de serviço, na busca por estreitar e consolidar suas relações com os seus clientes. Emerge, então, o CRM como alternativa para melhor identificar os clientes, e seus diferentes comportamentos de demanda e potencial, tornando mais eficaz a interação empresa-cliente, maximizando todos os possíveis resultados. Neste horizonte, o presente trabalho apresenta uma pesquisa exploratória realizada em uma empresa prestadora de serviços do ramo de consórcios da região da Serra Gaúcha. O estudo está voltado para a ampliação de conhecimento a respeito da incorporação do sistema de CRM nas práticas gerenciais voltadas para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais. Com este intuito, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com funcionários da empresa, a fim de analisar a implantação e evolução da ferramenta na empresa, bem como verificar as etapas deste processo, os principais problemas enfrentados pela empresa e os resultados obtidos, onde foram identificadas algumas melhorias no processo, no sentido de otimizar os recursos inerentes ao CRM para a empresa.

Palavras-Chave: Marketing de Relacionamento. CRM. Serviços.

1. INTRODUÇÃO

O mundo atual apresenta um ambiente globalizado. A concorrência chega a patamares jamais vistos e aumenta, não apenas em mercados tradicionais, mas também nos mais variados segmentos e nichos específicos de mercado. As empresas já não podem se considerar detentoras de um determinado *market share*, visto que os competidores, atuais ou novos entrantes, podem vir de qualquer parte do mercado ou se configurar nos mais variados tipos de organização (ZENONE, 2003).

Diante de um mercado com tais características, e em constantes mudanças, Jennings e Houghton (2001) lembram Charles Darwin, que disse: “Não é o mais forte nem o mais inteligente da espécie que sobrevive, e sim o mais adaptável às mudanças”. Dessa forma, com o objetivo de manter ou, se possível, aumentar sua participação de mercado, as empresas dispõem basicamente de duas alternativas: a manutenção dos clientes atuais ou a atração de novos clientes. Sendo assim, cabe destacar que a retenção de clientes, considerada uma estratégia de marketing defensivo, vem se tornando vital para o sucesso das empresas no mercado sob uma perspectiva de longo prazo (MILAN; OLVEIRA, 2006).

Além disso, a globalização e a evolução da Tecnologia de Informação (TI) têm alterado radicalmente a forma como as empresas e seus consumidores se relacionam. O mercado oferece aos consumidores uma variedade infinita de produtos e/ou serviços. Porém as empresas além de disponibilizar ofertas com qualidade e preço competitivo, passam a dar

maior valor ao relacionamento de longo tempo com seus clientes, visando um maior aproveitamento do *lifetime value* (valor do cliente ao longo do tempo) de cada um deles. Consoante isso, e na busca de uma vantagem competitiva sustentável, é imprescindível que haja um alinhamento entre a estratégia de negócios, o desenvolvimento tecnológico e o desempenho organizacional (PORTER, 1980; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999; CROTEAU; BERGERON, 2001).

É nesse cenário que a integração da TI aos sistemas direcionados à gestão de relacionamentos com clientes, como é o caso do CRM – *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes), pode contribuir para uma melhor adaptação das organizações a ambientes em constantes mudanças, respondendo aos desafios impostos pelo mercado, ao aprimorar sua habilidade de gerenciar os relacionamentos com os clientes em um nível mais elevado de entendimento e de intimidade (CROSBY; JOHNSON, 2000), possibilitando a construção e o investimento em relacionamentos de alto valor para os parceiros de negócio (CROSBY; JOHNSON, 2002).

Com o objetivo de prover as organizações de meios mais integrados e eficazes para entender e atender os clientes, como todo o cuidado necessário, em tempo real, e transformar os dados sobre eles em informações que, disseminadas pela organização, permitam que a empresa tenha um maior conhecimento de suas características e dos seus hábitos de compra e/ou de consumo, surge a possibilidade de implantação do CRM, que é a um recurso tecnológico voltado à integração do marketing e da TI (BRETZKE, 2000).

Dessa forma, por meio deste estudo, pretende-se discutir sobre alguns elementos teóricos a respeito do marketing de relacionamento e do CRM, além, é claro, de analisar a implantação da ferramenta em uma empresa prestadora de serviços da região da Serra Gaúcha, relatando sobre as etapas de implantação, problemas, resultados e oportunidades.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRANSAÇÕES DISCRETAS VERSUS TROCAS RELACIONAIS E A RETENÇÃO DE CLIENTES

O conceito de marketing de relacionamento vem sendo estudado sob um novo paradigma, o da troca relacional, o qual se baseia na teoria da cooperação. No paradigma tradicional, o da transação discreta, o foco está na maximização da venda, não havendo qualquer interação continuada entre as partes. Tal paradigma foi bastante significativo para o marketing e para as atividades econômicas, no entanto, o mercado, com suas transformações, vem exigindo uma nova postura empresarial (WEBSTER Jr., 1992; MILAN, 2004).

As transações discretas se caracterizam pela comunicação limitada e conteúdo restrito (DWYER; SCHURR; OH, 1987), até pelo fato de a transação, em si, ter um começo e fim determinados. O cliente é tido como um sujeito anônimo, e comprador e vendedor adotam um comportamento independente. O domínio da função de marketing é limitado ao composto de marketing, e os principais aspectos relacionados à transação são o foco em produto, a venda encarada como uma conquista e os contatos com os clientes vistos, meramente como eventos isolados (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GRÖNROOS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

A troca relacional, por sua vez, acontece ao longo do tempo, e cada negociação deve ser entendida em termos de sua história e visão de futuro antecipada (MACNEIL, 1978). O domínio da função de marketing é o marketing interativo, com suporte no composto de marketing. Seus principais aspectos são o foco em serviços, a venda vista como um processo

contínuo, resultante de um acordo entre as partes, e o diálogo individualizado com clientes (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GRÖNROOS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

Ou seja, o marketing transacional é focado na venda, enquanto o marketing relacional na construção e manutenção de relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994; GUMMESSON, 1998). Neste horizonte, as empresas deveriam mudar de mentalidade: de simplesmente completar uma venda para a de iniciar um relacionamento, de fechar um negócio para a de fomentar a retenção e, se possível, a lealdade do cliente (VAVRA, 1994).

Devido à sua amplitude, portanto, a prática do marketing de relacionamento vem sofrendo adaptações para se alinhar aos objetivos organizacionais, e ao contexto sócio-econômico, através de situações de troca que uma empresa pode estabelecer como forma de busca por maior competitividade ao longo do tempo (MORGAN; HUNT, 1994). Nesta direção, Kotler (2000) afirma que o marketing de relacionamento é um aspecto-chave para a retenção de clientes.

Por conseguinte, um dos grandes desafios, que o atual mercado competitivo lança diariamente é o gerenciamento da retenção de clientes. Segundo Drucker (1998), conquistar e manter clientes é fazer frente às necessidades de saber o que as pessoas realmente desejam e valorizam para, a partir disto, capitalizar sobre tais desejos e valores. Neste sentido, Rust, Zeitham e Lemon (2001) reforçam a importância de construir o valor da retenção de clientes, onde o impacto da retenção deve focalizar o relacionamento experimentado entre o cliente e a empresa, visando atingir a alta qualidade proveniente da oferta da empresa.

Bolton (1998), inclusive, comenta que o custo de retenção de um cliente é menor que o custo de atração de um novo cliente. Aliás, os custos de aquisição de novos clientes podem chegar até cinco vezes mais em relação aos custos de manutenção (KOTLER, 2000). Em acréscimo, Anderson e Mittal (2000) abordam os custos de aquisição e os custos de manutenção, ressaltando que as empresas devem priorizar os últimos, tornando-se mais lucrativas. Um outro aspecto interessante é que, dependendo do setor em que atuam, as empresas podem aumentar seus lucros entre 25% a 85% com a redução de apenas 5% na perda de clientes (REICHHELD; SASSER Jr., 1990).

Por isso, a retenção de clientes é vista, por alguns autores, como a chave para o sucesso no mercado do novo milênio, onde os clientes representam uma continuidade de receitas e refletem o valor individual do cliente ao longo do tempo, reforçando a idéia que quanto mais tempo o cliente comprar de uma empresa, mais dependente se tornará dos seus produtos e/ou serviços (VAVRA; PRUDEN, 1995). Sendo assim, é fundamental compreender que o valor do cliente ao longo do tempo é uma métrica essencial para a análise da lucratividade e da rentabilidade dos relacionamentos com clientes (THOMAS; BLATTBERG; FOX, 2004).

2.2 DEFINIÇÃO DE CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Atualmente, o CRM tende a ser definido como uma ferramenta que auxilia a empresa a automatizar e a gerenciar seu processo de marketing, vendas e de serviço aos clientes. Destaca-se, porém, que a essência do mesmo, logicamente que, em outra proporção, vem sendo praticado por comerciantes desde o século XVIII, que conheciam seus clientes íntima e individualmente, muito antes da atual tecnologia estar disponível.

Peppers e Rogers (1999) definem o CRM como o método mais sofisticado e eficiente para as empresas aumentarem a rentabilidade com uma visão ampla de negócio, voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais. Os autores afirmam, ainda, que o CRM implica em uma filosofia *one-to-one* de relacionamentos com os

clientes, onde a empresa se direciona para o cliente individualmente, tornando-se capaz de tratar o mesmo de maneira diferente dos demais, aprendendo como ele deseja ser tratado.

Vale salientar que o CRM encontra maior probabilidade de sucesso quando estiver inserido em um contexto que visa a troca relacional, valorizando, de forma diferenciada, os clientes (GORDON, 2001), seguindo, assim, a filosofia do marketing de relacionamento, que de acordo com Berry (2002), é entendido como atrair, manter e ampliar os relacionamentos com os clientes. Dessa forma, o CRM seria um recurso que facilitaria todo o processo de planejamento e execução da concepção de precificação, comunicação e distribuição, criando trocas de mercadorias e/ou serviços que satisfaçam, tanto os objetivos do cliente, individualmente, quanto os objetivos organizacionais (PAAS; KUIJLEN, 2001).

Bretzke (2000) também traz como definição de CRM a combinação da filosofia do marketing de relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro, por meio do uso intensivo da informação, aliado aos recursos disponíveis pela TI. Nesta mesma linha de raciocínio, Zenone (2001) define o CRM como um avanço tecnológico que permite analisar e avaliar, com um certo grau de inteligência, a base de dados, objetivando a satisfação e a retenção de clientes a longo prazo, visando o desenvolvimento dos relacionamentos entre uma organização e seus clientes. Isto instiga a um novo modo de pensar e de agir em marketing, o que possibilitará o tão almejado atendimento personalizado a clientes diferenciados, lucrativos e rentáveis.

Freqüentemente, as empresas conseguem atrair novos clientes com promoções, com preços reduzidos, ou descontos, e outros incentivos. Entretanto, estes clientes se vão tão logo outros concorrentes ofereçam os mesmos incentivos ou incentivos mais atraentes. O esteio conceitual do CRM se baseia na premissa de que custa muito menos manter os clientes atuais do que conquistar novos clientes, ao custo de promoções e outros tipos de concessões. Para Swift (2002), manter os clientes no longo prazo os torna mais lucrativos, e para haver uma gerência bem-sucedida no relacionamento com os clientes significa aprender sobre seus hábitos e expectativas, antecipando futuros padrões de compra, além de descobrir oportunidades para fazer negócios, evitando a adoção de incentivos de curto prazo.

Alinhado com tal posicionamento, Greenberg (2001) afirma que a gestão de relacionamentos com os clientes é uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o seu valor real e potencial no longo prazo, ou seja, requer uma filosofia e cultura organizacional centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, de vendas e de serviços. Ressalta-se, ainda, que o completo entendimento dos principais gestores da empresa, aliada a uma forte liderança, são componentes essenciais para a implantação do CRM. Além disso, surge a forte necessidade de treinamento das equipes, a mudança na condução de certos processos e a busca permanente de novas informações sobre a os clientes (ZENONE, 2003). É nisso que os aplicativos de CRM podem ajudar, aumentando a eficácia dos relacionamentos com os clientes. Ou seja, o propósito central do CRM é identificar os melhores clientes, prover informações para mantê-los na organização com base no conhecimento das suas necessidades e seus desejos, correspondendo às suas expectativas (TEMPORAL; TROTT, 2001).

O CRM visa otimizar a satisfação dos clientes e parceiros e aumentar as receitas e a eficiência da empresa pela construção da mais forte relação possível com os seus parceiros de troca. Indo além, Swift (2002) defende que os principais objetivos de um CRM são: (i) a retenção de clientes, no que diz respeito à capacidade de reter os clientes, gerando lucro e rentabilidade para a empresa; (ii) a obtenção dos clientes “certos”, com base em características conhecidas ou aprendidas (foco); e (iii) a busca por uma melhor *performance* do negócio,

ampliando as margens individuais dos clientes e total da empresa, ofertando o produto e/ou o serviço certo no momento certo (GREENBERG, 2001).

Por conseguinte, Bretzke (2000) aponta como benefícios provenientes do CRM, para a empresa, o conhecimento mais profundo sobre o cliente; a integração do cliente com a empresa, visando facilitar o processo de inovação no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços; a possibilidade da empresa aumentar a sua participação de mercado, com menos investimentos, possibilitando a customização de sua oferta; a manutenção de um canal permanente de comunicação para criar e sustentar um relacionamento efetivo com seus clientes, fornecedores e o público interno; além de consolidar uma posição competitiva favorável.

2.3 ESTRATÉGIAS DE CRM E SUA IMPLANTAÇÃO

Bons gestores sempre cuidaram bem de seus melhores clientes, pois sabiam da importância desses para o seu negócio. Atualmente, porém, as empresas têm procurado buscar a fidelização de seus clientes como alternativa para um crescimento sustentável para o seu negócio. Desta forma, tem sido cada vez mais comum às empresas focarem a gestão de relacionamentos com os clientes, que segundo Greenberg (2001), é uma estratégia de negócios para selecionar e gerir os clientes, buscando otimizar o seu valor a longo prazo. Neste sentido, o autor destaca que os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua uma filosofia e cultura empresarial centradas no cliente para dar suporte a processos eficazes de marketing, vendas e serviços.

A filosofia de aplicação do CRM se evidencia quando as organizações passam a optar por estratégias com foco nos clientes, onde o sucesso não é medido somente pelo volume de vendas, e não pelo nível de satisfação, retenção e desenvolvimentos dos melhores clientes. Por isso, as ações devem permitir a maximização de resultados por meio de melhorias na qualidade e na agilidade do atendimento, direcionando recursos e esforços aos clientes mais rentáveis, com o intuito de conquistar maior confiança e credibilidade nos relacionamentos.

Para Lopes (2001), o CRM é uma alternativa de aplicação estratégica, pois envolve TI, processos de negócios e atitude empresarial como um diferencial competitivo com base no gerenciamento de relacionamentos com os clientes. O autor destaca, ainda, a importância da mudança organizacional em sua totalidade, fazendo com que todos os colaboradores direcionem suas ações para o conhecimento e as expectativas dos clientes. Assim, mesmo aqueles colaboradores que não têm responsabilidade no gerenciamento de clientes, devem se envolver nas atividades consideradas críticas para o seu atendimento (SWIFT, 2002).

Segundo Peppers e Rogers (2000), o modelo estratégico de um programa de *one-to-one marketing*, ou seja, uma iniciativa de marketing individualizado a partir da implantação de um CRM define uma linha-mestra da mudança nos processos que envolvem os clientes. O modelo proposto pelos autores consiste nos seguintes passos: (i) identificar e conhecer cada grupo de clientes; (ii) diferenciar os clientes a partir de critérios de estratificação previamente escolhidos; (iii) melhorar a eficiência e a eficácia das interações com os clientes; (iv) tratar clientes diferenciados de forma personalizada, única, fazendo dessa atitude algo significativo para os mesmos.

Como o CRM potencializa o direcionamento da estratégia de negócios aos clientes, dinamicamente integrando as funções de marketing, vendas, operações, recursos humanos, serviços ao cliente e finanças, repercute direta e indiretamente na criação e agregação de valor à empresa e aos seus clientes (CHALMETA, 2006; GULATI; GARINO, 2000). Para Greenberg (2001), a tecnologia CRM é um capacitador crítico dos processos necessários para transformar estratégias em resultados, sendo que as iniciativas bem-sucedidas de CRM

começam com uma estratégia e filosofia de negócios que alinhem as atividades da empresa em torno das necessidades e desejos dos clientes.

Como foi dito anteriormente, ao implantar o CRM é necessária uma mudança de paradigmas, do marketing tradicional, ou transacional, para o marketing relacional, sendo que as mudanças necessárias a partir de sua implantação impactam no modo com que a empresa vê os seus clientes e como os trata, e como a empresa avalia e recompensa o sucesso do seu relacionamento com eles, individualmente (RYALS; KNOX, 2001; MILAN; OLIVEIRA, 2006). Por isso, a implantação do CRM não é algo simples, pois para chegar à excelência operacional, a empresa deverá proceder a mudanças até radicais na forma de fazer negócios, tendo em vista que todas as áreas da empresa passam a ter influência na relação com os clientes, havendo a necessidade de toda a organização ser envolvida em tal iniciativa e no entendimento do CRM. É indispensável reestruturar os processos de trabalho da empresa no que diz respeito a garantir que todos tenham uma visão única do cliente (WIERSEMA, 1996).

Chen e Popovich (2003) sustentam que o sucesso na implantação do CRM requer uma abordagem equilibrada entre tecnologia, processos e pessoas. Inclusive, Wiersema (1996) alerta que a falta de treinamento adequado para equipe diretamente envolvida com o projeto é um grande equívoco, o que pode dificultar o sucesso da ferramenta de CRM nas organizações. Além disso, Strauss e Frost (2002) relacionam como as principais causas para o insucesso do CRM: (i) pensamento de que tecnologia é solução, quando na realidade a tecnologia só faz sentido se estiver alinhada com o pensamento estratégico; (ii) falta de suporte gerencial em função do desconhecimento sobre as oportunidades oferecidas por CRM; (iii) inexistência de uma cultura voltada ao cliente; (iv) ausência de estratégia e de objetivos bem definidos; (v) falta de uma redefinição de processos; (vi) deficiência na informação e na qualidade dos dados; (vii) gerenciamento falho do processo de mudança em toda a organização; e (viii) o não envolvimento dos usuários do sistema (CRM).

Embora se considerem essas possíveis explicações para o insucesso de um bom número de tentativas de implantação do CRM, entretanto, tal ferramenta vem sendo vendida como uma solução isolada e implementada em um único departamento da empresa, geralmente no Departamento de Vendas (TYLER, 2001), esquecendo-se que deveria resultar de uma decisão estratégica cujo objetivo é propiciar um real impacto no desempenho organizacional, e não apenas na área comercial. O cerne da questão não está na tecnologia em si, mas na forma pela qual as empresas a estão adotando, uma vez que a tecnologia deveria dar suporte às decisões estratégicas (CALHOUN, 2001).

3. MÉTODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

A definição do problema é a etapa mais importante da pesquisa, pois somente mediante a identificação clara e precisa do problema é possível conduzir o trabalho de forma adequada (MALHOTRA, 2006). Sendo assim, o problema de pesquisa se caracteriza pela análise do processo de implantação do CRM em uma empresa prestadora de serviços do ramo de consórcios localizada na Serra Gaúcha.

Além da definição clara do problema a ser investigado, toda a pesquisa deve ter objetivos claros para saber o que se vai, de fato, investigar e o que se pretende alcançar, tornando-se fundamental especificar corretamente os resultados esperados para o sucesso do estudo (MALHOTRA, 2006). Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos para a pesquisa: (i) identificar os motivos que levaram à implantação do CRM na empresa em estudo; (ii) identificar as etapas neste processo de implantação; (iii) avaliar os resultados na

evolução do processo de implantação do CRM; (iv) analisar as perspectivas futuras em relação ao CRM; e (v) sugerir melhorias ou contribuições para o contexto em estudo.

3.2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A empresa em estudo é uma prestadora de serviços de consórcio, de porte médio, com sede localizada na região da Serra Gaúcha, e com atuação nacional. A empresa foi fundada em 1987 e conta, atualmente, com 88 funcionários. Em 2007, seu faturamento ficou na ordem de R\$ 42 milhões. Com mais de 42 mil bens entregues, em todo país, comercializou mais de 86.000 mil cotas, viabilizando a aquisição de bens por meio do sistema de consórcio para os seguintes segmentos: imóveis, automóveis, implementos rodoviários, caminhões, ônibus e miniônibus, máquinas e equipamentos agrícolas.

Um aspecto interessante da empresa é o seu pioneirismo, no seu setor de atuação, com a certificação ISO 9002:1994, além de diversas práticas de gestão participativa, mediante a busca permanente e contínua de ações e de programas que buscam a valorização e a integração de seus profissionais, inseridos em um ambiente de trabalho estimulante e de forte visão empreendedora. Atualmente, é uma das maiores administradoras de consórcio do País, e possui o cliente como foco principal de todas as suas atividades.

3.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA ADOTADOS

De acordo com Gates e McDaniels Jr. (2005) e Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, proporciona uma melhor visão e compreensão sobre o contexto de pesquisa, tendo como finalidade identificar cursos alternativos de ação, o estabelecimento de relações-chave a serem examinadas e a identificação de prioridades para pesquisas decorrentes.

Assim sendo, Aaker, Kumar e Day (2004) afirmam que os métodos qualitativos são menos estruturados e mais intensivos que o levantamento de dados por meio de questionários estruturados (*surveys*), permitindo uma maior amplitude de investigação por ser mais flexível e, por conseqüência, atingindo uma maior profundidade e riqueza na coleta de dados. Por isso, para a coleta de dados, foi empregada a técnica de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semi-estruturada, mediante a aplicação de um roteiro básico de questões, considerando-se o perfil dos entrevistados e o tempo disponível para as entrevistas.

Os entrevistados foram escolhidos de forma que pudessem fornecer informações úteis a respeito do objeto em estudo. Apesar de não existir a preocupação de representatividade estatística, é necessário escolher indivíduos que contemplassem certas características. O número de entrevistados não deveria ser volumoso, e sim de acordo com a necessidade do fluxo de dados e informações. Para que a coleta de dados fosse consistente, foram definidos os critérios de importância e de envolvimento com a implantação do CRM na empresa.

Em relação aos entrevistados, foram observados alguns critérios, ou seja: (i) estar inserida no processo de decisão e implantação da ferramenta (CRM); (ii) ter conhecimento sobre a tecnologia e o processo de alimentação das informações no sistema; e (iii) estar em contato com os demais colaboradores da empresa, os quais podem transmitir suas percepções quanto ao envolvimento dos clientes com a mesma. O perfil dos três entrevistados, diretamente relacionados ao objeto de estudo, junto à empresa, é apresentado na Figura 1:

Entrevistados	Tempo de Empresa (anos)	Cargo	Área na Empresa
A	15	Gerente de Marketing	Marketing
B	7	Supervisora de Atendimento	Central de Atendimento

C	12	Supervisora de Pós-Vendas	Marketing
---	----	---------------------------	-----------

Figura 1. Caracterização dos entrevistados.

Cabe comentar que as entrevistas individuais em profundidade foram realizadas em sessão única, com duração média de uma hora, e que o conteúdo das mesmas foi gravado e transcrito para facilitar o processo de análise e interpretação dos dados. Para o processo de análise e interpretação dos dados coletados (RIBEIRO; MILAN, 2004) foi empregada a análise de conteúdo (BARDIN, 2004), bem como os pressupostos recomendados por Wolcott (1994).

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de obter os elementos necessários para o processo de análise e interpretação dos dados em relação aos objetivos propostos pelo estudo, foram resgatados alguns excertos das entrevistas realizadas com os colaboradores diretamente envolvidos na implantação e na utilização do CRM na empresa, contendo os principais posicionamentos e as observações mais relevantes.

4.1 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA E O ENTENDIMENTO SOBRE O NEGÓCIO

De acordo com os entrevistados, verifica-se que a busca pelo CRM surgiu a partir de uma necessidade da empresa de melhorar o atendimento aos clientes, fortalecendo os relacionamentos existentes, o que pode ser percebido pelos seguintes comentários:

[...] com a centralização do atendimento, pela qual a empresa buscava uma melhor qualidade no atendimento aos clientes, surgiu a necessidade de um *software* [ou recurso] que fizesse a coleta de dados, como um banco de dados, porém, a idéia foi evoluindo e acabou-se desenvolvendo uma metodologia para implantar o sistema de CRM (ENTREVISTADO A).

[...] a empresa passou a ter a necessidade de um banco de dados mais preciso, para que os Atendentes pudessem prestar um melhor serviço aos clientes. A partir disso, teve a possibilidade de ser implantado um sistema com dados psicográficos, demográficos, histórico de consumo, demandas e reclamações dos clientes (ENTREVISTADO B).

[...] com o CRM a equipe tinha idéia de prestar um melhor atendimento ao cliente, e conseqüentemente aumentar o nível de satisfação, fortalecendo assim os relacionamentos (ENTREVISTADO C).

Segundo o Entrevistado C, a empresa pensou no CRM como uma estratégia destinada a entender e a influenciar o comportamento dos clientes, de modo a atingir um nível aceitável de satisfação, de retenção e, até mesmo, de lealdade dos clientes para alcançar uma maior lucratividade e rentabilidade. Além disso,

[...] o foco no cliente, a proximidade e sua satisfação são essenciais para a administração dos serviços oferecidos pela empresa. [...] ter diferenciais e qualidade reconhecida pelos clientes nos coloca em uma posição de destaque perante os concorrentes (ENTREVISTADO A).

4.2 A IMPLANTAÇÃO DO CRM NA EMPRESA

O CRM foi implantado no ano de 2000. Neste período, a empresa passava por um processo de centralização do atendimento aos clientes, pois o pós-vendas, que até então era feito pelos próprios vendedores, passou a ser realizado em um centro de atendimento na sede da organização. Com isso, a empresa passou por uma mudança expressiva nos processos de

trabalho e passou a ter a necessidade de uma ferramenta que pudesse propiciar melhor armazenamento dos dados relativos aos contatos e negócios realizados com os clientes.

Na busca por esta ferramenta, a empresa analisou diversas opções e, entre elas, optou pelo CRM. A partir disso, foram analisados sistemas de diferentes empresas a fim de escolher o fornecedor que oferecesse uma solução que estivesse melhor enquadrada nas expectativas da empresa. Feita essa escolha, o fornecedor passou a estruturar uma ferramenta de CRM customizada às necessidades da empresa. Com o sistema pronto, os colaboradores passaram por treinamentos, habilitando-os à utilização dos recursos e, principalmente, para que tivessem o conhecimento conceitual do CRM e suas decorrências, estratégicas e operacionais. Antes de o sistema passar a fazer parte das operações da empresa, foi realizada a divulgação interna do CRM em toda a empresa, apresentando aos colaboradores todos os recursos disponibilizados pelo sistema e os possíveis ganhos esperados a partir de sua implantação.

Com base nas entrevistas realizadas, o processo de implantação do CRM na empresa compreendeu, em essência, seis etapas, que são representadas na Figura 2.

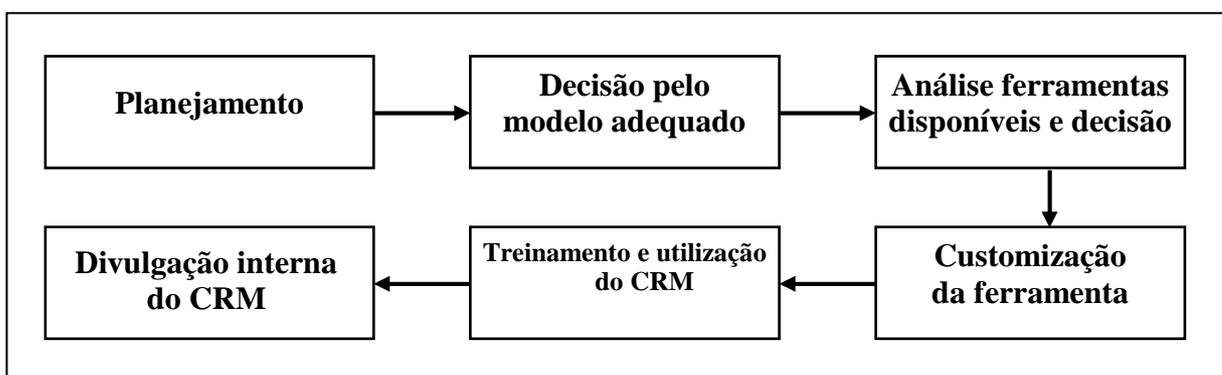


Figura 2. Etapas de implantação do CRM na empresa.

Conforme é verificado na Figura 2, o processo compreendeu as seguintes etapas: (i) planejamento (estratégia e inserção do CRM); (ii) decisão pelo modelo de CRM mais adequado às necessidades estratégicas e operacionais da empresa; (iii) análise das ferramentas disponíveis no mercado e decisão pela ferramenta e pelo fornecedor; (iv) desenvolvimento e customização da ferramenta; (v) treinamento necessário à implantação da ferramenta (com uma visão estratégica e técnico-operacional); e (vi) divulgação interna para todos os colaboradores sobre a implantação do CRM, seus recursos e os benefícios esperados.

Por outro lado, durante o processo de implantação do CRM na empresa, no entanto, foram identificados alguns problemas, conforme descrição dos entrevistados:

[...] na época, o sistema [CRM] foi implantado para atender uma demanda da empresa, porém, há algum tempo ele não recebe melhorias. Vocês irão perceber que existem lacunas que a empresa sabe que existem. [...] o sistema ficou adequado e parametrizado, mas exigia reparos técnicos e forte treinamento da equipe (ENTREVISTADO A).

[...] a empresa teve grandes problemas com a tecnologia e com a mudança de cultura interna e da equipe de vendas. Na realidade, tivemos problemas com o comprometimento dos vendedores, visto que estes não são funcionários da empresa, e sim dos distribuidores e revendas (ENTREVISTADO A).

[...] com o CRM a empresa teve um banco de dados adequado e conseguiu determinar o comportamento e a classificação dos clientes, porém, houve dificuldade na estratificação e cruzamento dos dados, não conseguindo buscar, de forma detalhada, o perfil dos clientes (ENTREVISTADO B).

4.3 RESULTADOS ALCANÇADOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

Embora a filosofia intrínseca ao CRM não tenha sido totalmente implantada na empresa, os colaboradores percebem melhorias significativas a partir da implantação do sistema, o que é possível observar nos comentários que seguem:

[...] tivemos melhorias significativas na qualidade e na agilidade do atendimento [aos clientes]. Além disso, hoje, temos a classificação de nossos clientes, podemos saber quem são nossos clientes “AA”. [...] Hoje, ainda temos deficiências, porém, seria impossível nos imaginar sem ele [o CRM] na construção de programas de relacionamento (ENTREVISTADO C).

[...] o sistema [CRM] permite que todo o contato com o cliente seja registrado, possibilitando que se o cliente retornar uma ligação dez minutos após um primeiro contato, qualquer Atendente saberá resolver o problema a partir dos dados constantes no sistema (ENTREVISTADO B).

[...] Com certeza, ainda podemos buscar melhorar muito com o CRM, mas ele já nos proporcionou ganhos significativos (ENTREVISTADO A).

Os entrevistados reconhecem que os resultados alcançados estão muito distantes daquilo que a empresa poderia se beneficiar com a implantação do CRM, e salientam que existe um plano de ações para que seja possível atingir esses objetivos em um patamar mais elevado. A partir das deficiências do sistema atual da empresa, e diante da necessidade de estimular, cada vez mais, a retenção de clientes, e de estreitar os relacionamentos com os mesmos, a empresa está pesquisando, no mercado, uma ferramenta de CRM mais completa, que possibilite o cruzamento de dados e de informações e que atue de forma ampla e consistente em relação a disponibilizar melhores recursos para o processo de tomada de decisões e para o atendimento aos clientes, proporcionando aos gestores uma melhor condução do negócio, aliás, o que é comentado pelos entrevistados.

[...] já estamos na fase de análise de uma nova ferramenta [de CRM], que deverá ser implementada no segundo semestre de 2008. [...] esta ferramenta possibilitará um maior cruzamento de dados e, com isso, determinar o real perfil do nosso cliente (ENTREVISTADO A).

[...] com os dados do nosso CRM estaremos formulando, nos próximos meses, campanhas de reconhecimento dos nossos clientes “AA”, com o objetivo de melhorar sua satisfação e aumentar o nível de retenção com os clientes mais rentáveis (ENTREVISTADO C).

[...] para maximizar os resultados provenientes das negociações com os clientes, pretende-se melhorar a qualidade e a agilidade no atendimento, direcionando ações para a construção da confiança e credibilidade nos relacionamentos (ENTREVISTADO B).

4.4 OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

Embora o CRM tenha trazido contribuições importantes para a empresa em análise, percebe-se que a filosofia inerente ao CRM, ou seja, a filosofia atinente à prática do marketing de relacionamento, de uma forma geral, ainda não está totalmente presente na cultura organizacional. A empresa conseguiu, sem dúvidas, por meio do CRM, melhorar a comunicação com os clientes à medida que o banco de dados de seu sistema passou a oferecer aos colaboradores as informações necessárias para uma maior agilidade no atendimento.

No entanto, mesmo que a empresa tenha se esforçado para buscar e manter dados e informações sobre os clientes (cadastro, histórico, etc.), não foi possível, por problemas

tecnológicos, realizar uma análise aprofundado sobre o perfil dos clientes. Conseqüentemente, a empresa deixa de se antecipar, em seu planejamento estratégico e mercadológico, ao não detectar mudanças nas necessidades, nos desejos, ou nas expectativas dos clientes, oferecendo-lhes informações pertinentes, que lhes ajudem na tomada de decisão, sem falar na possibilidade de disponibilizar produtos e serviços mais customizados e personalizados.

Além disso, a empresa não trabalha para identificar clientes potenciais. Por exemplo, clientes que contatam a empresa ou os vendedores de distribuidores ou das revendas com o interesse de adquirir o consórcio e que acabam não efetivando a venda, pois não são incluídos no banco de dados que está ligado o CRM. Este poderia vir a ser um cliente potencial, ou efetivo, e mesmo que este negócio não tenha sido fechado no momento, se estiver no banco de dados da empresa e trabalhado de maneira adequada, a possibilidade deste negócio se realizar posteriormente aumenta consideravelmente.

Outra importante questão está relacionada ao gerenciamento de campanhas de divulgação ou de vendas. O CRM atual da empresa apresenta a classificação dos clientes em níveis, ou seja, os melhores clientes são classificados como nível “AA”, e assim sucessivamente até o nível E. Porém, até o momento, a empresa não utilizou estes dados para a realização de campanhas e ações que possibilitassem o aumento da retenção dos clientes mais rentáveis.

De acordo com o Meta Group (2001), ao escalonar a implantação do *software* (CRM), as empresas seguem três estágios evolutivos. O primeiro estágio é o CRM Operacional, no qual a empresa busca melhorar a eficiência e eficácia das operações cotidianas com o cliente, abrir canais de comunicação, implantando *Call Centers* e soluções de automação da força de vendas. O segundo estágio é o CRM Analítico, com o qual a empresa procura adicionar inteligência à sua solução de CRM para conhecer melhor seu cliente e tratá-lo de forma personalizada, implantando soluções de *Data Warehouse* e Gerenciamento de Campanhas. O último estágio é o CRM Colaborativo, o qual engloba todos os pontos de contato com o cliente, onde ocorre a interação dele com a empresa, sendo que os vários canais de contato com o cliente devem estar preparados para não só permitir essa interação, mas, também, garantir o fluxo adequado dos dados e das informações resultantes para toda a organização.

Percebe-se que, de acordo com esses três estágios possíveis, a empresa em estudo concluiu o primeiro estágio da implantação do CRM, ou seja, implementou o CRM Operacional. Porém, é necessário que a empresa busque a implantação do segundo e do terceiro estágios, o CRM Analítico e o CRM Colaborativo, para consolidar relacionamentos duradouros junto aos seus clientes. Para facilitar tal compreensão, a Figura 3 é elucidativa.

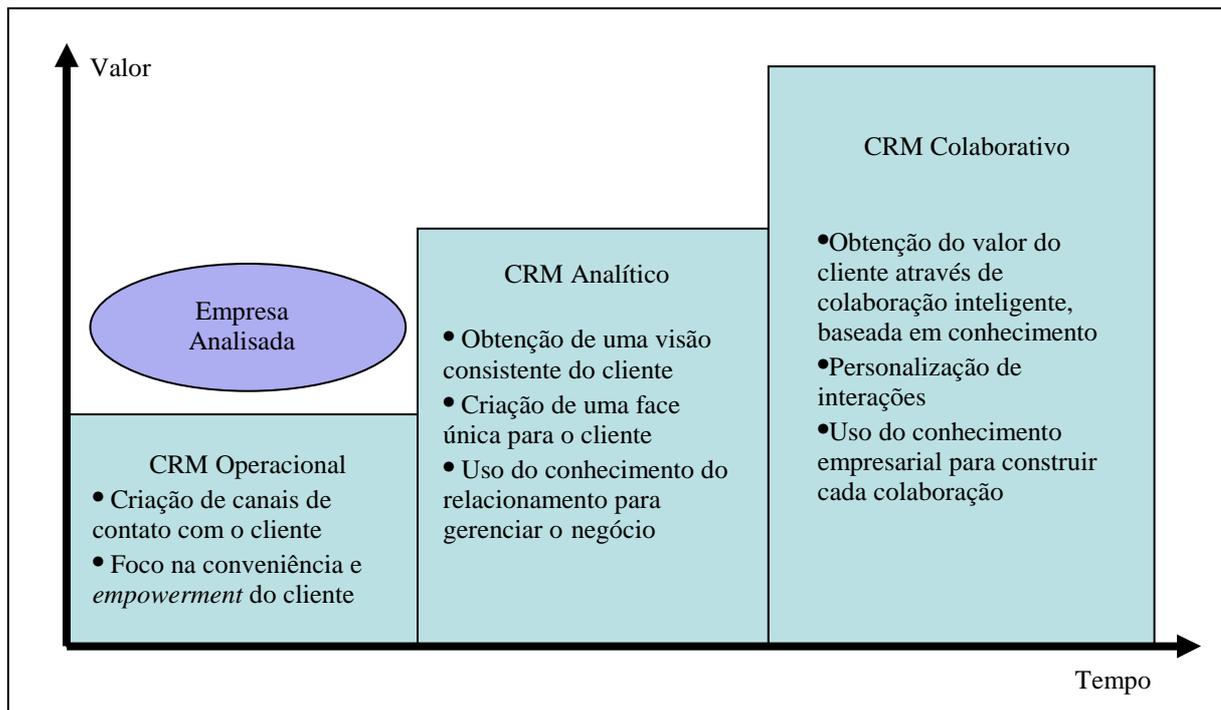


Figura 3. Estágios evolutivos do CRM e análise do estágio em que a empresa se encontra.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se no cenário empresarial, configurado por uma competitividade elevada, que a filosofia intrínseca ao CRM, fundamentada na prática do marketing de relacionamento é aplicável no que se refere à conquista e à manutenção de clientes. O estreitamento dos relacionamentos entre os clientes e as empresas pode proporcionar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, portanto, o foco deve estar direcionado para retenção dos “bons”, ou dos “melhores” clientes, valorizando a sua preferência pela empresa. Os estudos apontam que por meio da implantação do CRM, as organizações estão definindo ou revendo sua filosofia de negócios, buscando otimizar o valor do cliente no longo prazo, com a finalidade de identificar, reformular e criar novos processos, possibilitando uma mudança na gestão e, conseqüentemente, fomentando a manutenção ou ampliação de sua participação no mercado, em seu volume de negócios, em sua lucratividade e rentabilidade (KOTLER; 2000; GREENBERG, 2001; CHEN; POPOVICH, 2003; MILAN; OLIVEIRA, 2006).

Observa-se, no caso estudado, que o CRM foi implantado a fim de obter as melhorias que a ferramenta poderia proporcionar à mesma, contudo, acabou esbarrando em dificuldades no processo de implantação do sistema. Os problemas enfrentados pela empresa analisada foram os mesmos relacionados, em grande parte, na literatura, e os que a grande maioria das empresas brasileiras encontram ao adotar esta ferramenta: problemas com TI, dificuldades com cultura organizacional e de um melhor entendimento da própria ferramenta, destacando-se, também, as dificuldades de investimento e a aferição de retorno sobre o investimento.

Mesmo que a empresa tenha obtido algumas melhorias, até expressivas, os problemas identificados têm dificultado uma evolução do CRM em sua operação. Por mais que esta tenha otimizado processos e melhorado continuamente o seu relacionamento com os clientes, em busca do aumento de sua satisfação e retenção, a empresa ainda não se encontra apta a explorar as oportunidades disponíveis com a aplicação das sofisticadas técnicas contidas na ferramenta, em sua plenitude. O CRM bem compreendido, implantado e gerenciado pode vir a se constituir em importante apoio ao desenvolvimento das organizações, contribuindo para sua maior lucratividade e rentabilidade, propiciando às empresas que disponibilizem aos seus

clientes produtos e/ou serviços que atendam às suas expectativas, com maior valor agregado (PEPPERS; ROGERS, 2001), e que os satisfaçam.

O presente estudo evidencia que as técnicas de CRM utilizadas no país são meramente operacionais, tais como: melhorar seu cadastro de forma a munir atendentes de *call-center* de maiores informações sobre os clientes. Agora o grande desafio para estas empresas brasileiras é implantar o CRM como uma ferramenta analítica, ou seja, através do conjunto de aplicativos de análise que auxiliam na previsão, medição e otimização do relacionamento com os clientes, que auxilia na tomada de decisão e elaboração de estratégias.

6. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDERSON, E.; MITTAL, V. Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 2, p. 107-120, 2000.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERRY, L. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BOLTON, R. N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.

BRETZKE, M. Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com CRM (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

CALHOUN, J. Driving loyalty by managing the total customer experience. *Ivey Business Journal*, v. 65, n. 6, p. 69-80, 2001.

CHALMETA, R. Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*, v. 79, n. 7, p. 1015-1024, 2006.

CHEN, I. J.; POPOVICH, K. Understanding customer relationship management (CRM) – people, process and technology. *Business Process Management Journal*, v. 9, n. 5, p. 672-688, 2003.

CROSBY, L. A.; JOHNSON, S. L. Customer relationship management. *Marketing Management*, v. 9, n. 3, p. 4-5, 2000.

_____; _____. CRM and management. *Marketing Management*, v. 11, n. 1, p. 10-11, 2002.

CROTEAU, A.; BERGERON, F. An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, v. 10, n. 2, p. 77-99, 2001.

DRUCKER, P. F. Administrando para obter resultados. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

GATES, R.; McDANIEL Jr., C. Fundamentos de pesquisa de marketing. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

GORDON, I. CRM is strategy, not a tactic. *Ivey Business Journal*, v. 66, n. 1, p. 6-8, 2001.

GREENBERG, P. CRM – customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to marketing in services context: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, v. 20, n. 1, p. 3-11, 1990.

GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy Marketing Science*, v. 26, n. 3, p. 242-249, 1998.

GULATI, R.; GARINO, J. Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 3, p. 107-114, 2000.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 38, n. 2/3, p. 472-484, 1999.

JENNINGS, J.; HAUGHTON, L. Não são os grandes mas os rápidos que ganham: a empresa e a velocidade. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, P. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOPES, A. CRM em um cenário de mudanças. In ZENONE, L. C. (org.). *Customer relationship management – conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio*. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

META GROUP. Integration: critical issues for implementation of CRM solutions. Stanford: Meta Group Inc., 2001.

MILAN, G. S. A retenção de clientes como resultado da prática do marketing de relacionamento. In: MILAN, G. S.; BRANCHI, N. V. L. (orgs.). *Administração mercadológica: teorias e pesquisas*. Vol. 1. Caxias do Sul: EDUCS, 2004. cap. 8, p. 177-195.

_____; OLIVEIRA, L. R. CRM: uma reflexão a respeito do uso de tecnologia de informação direcionada ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com clientes. In: MILAN, G. S.; BRANCHI, N. V. L. (orgs.). *Administração mercadológica: teorias e pesquisas*. Vol. 2. Caxias do Sul: EDUCS, 2006. cap. 12, p. 283-300.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

PAAS, L. KUIJLEN, T. Towards a general definition of customer relationship management. *Journal of Database Marketing*, v. 9, n. 1, p. 51-60, 2001.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. One to one manager: real-world lessons in customer relationship management. New York: Currency/Doubleday, 1999.

_____; _____. One to one sales force. New York: Currency/Doubleday, 2000.

PORTER, M. E. Competitive strategy. New York: The Free Press, 1980.

REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., W. Earl. Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa.. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: Ribeiro, J. L.; MILAN, G.S. (Eds.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004, cap. 1, p. 9-22.

RYALS, L.; KNOX, S. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. *European Management Journal*, v. 19, n. 5, p. 534-542, 2001.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Marketing business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 168-179, 1999.

STRAUSS, J.; FROST, R. *Customer relationship management*. 2nd edition. New York: Prentice Hall, 2002.

SWIFT, R. CRM – customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TEMPORAL, P.; TROTT, M. Romancing the customer: maximizing brand value through powerful relationship management, Editora: John Wiley e Sons, 2001.

THOMAS, J. S.; BLATTBERG, R. C.; FOX, E. J. Recapturing lost customers. *Journal of Marketing Research*, v. 41, n. 1, p. 31-45, 2004.

TYLER, G. Customers? Who do they think they are? *Management Services*, v. 45, n. 10, p. 18-20, 2001.

VAVRA, T. G. Selling after the sale: the advantages of aftermarketing. *Supervision*, v. 55, n. 10, p. 9-12, 1994.

_____; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. *Discount Merchandiser*, v. 35, n. 5, p. 86-88, 1995.

WEBSTER Jr., F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992.

WIERSEMA, F. *Intimidade com o cliente: um compromisso com o resultado dos seus clientes*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WOLCOTT, H. F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

ZENONE, L. C. *Customer relationship management – conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Marketing da gestão e tecnologia*. São Paulo: Futura, 2003.