

O Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente Via Sistema Integrado de Gestão Sustentável

Leticia Oliveira
leticiapinto@gmail.com
UNESA

REGINA RIANELLI DE BRITO
universidade.rj@globo.com
UNESA

JOSE CARLOS BEKER
beker@wb.com.br
ULHT Lisboa

Resumo: O presente Artigo, resultado de uma monografia de bacharelado em marketing, tem por objetivo analisar e compreender a personalização do gerenciamento do relacionamento com o cliente por meio de um sistema integrado de gestão, reunindo vários processos\tarefas de uma forma organizada e integrada, por empresas do setor que visam a interatividade com o cliente, promovendo rápida adequação às mudanças do consumidor, buscando fidelizar e manter clientes existentes com ações de retenção, lealdade e satisfação. O CRM – Customer Relationship Management (Gerenciamento do Relacionamento com Clientes) entende e antecipa as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa; consolida todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central; analisa os dados consolidados; distribui os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usa essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. A metodologia que foi utilizada será entrevista concedida pela área de Marketing da empresa ALOG DATA CENTERS DO BRASIL, CHL / PDG e LOPES. A metodologia utilizada foi pesquisa exploratória, através de questionário.

Palavras Chave: Marketing - CRM - Fidelização - Retenção -

1- INTRODUÇÃO:

A expressão Marketing de Relacionamento surgiu timidamente na década de 80, de uma necessidade, imposta pelo mercado, de reformulação da relação empresa/consumidor, contestando a baixa eficácia do marketing convencional para muitas situações, começando a tomar o seu lugar de importância nas organizações. Antes, a maioria das empresas, havendo exceções, se esforçavam apenas em colocar no mercado seus produtos e serviços, com a visão de lucros. Não havia preocupação em preservar, apenas em buscar novos consumidores.

A estratégia de gerenciar relacionamentos individuais foi o caminho mais viável, para a maioria das empresas, na luta contra para fidelizar clientes. Observando este movimento, as desenvolvedoras de software, que já possuíam sistemas para o gerenciamento das relações com clientes, desenvolvem uma ferramenta mais avançada - o CRM, adaptada às necessidades atuais como as integrações sistêmicas que facilitam o gerenciamento e a integração com o cliente em tempo real.

Seguindo esta perspectiva, este Artigo foi desenvolvido no estudo do aprimoramento da tecnologia de banco de dados e a vontade de ampliar o tempo útil dos clientes junto às empresas.

Atualmente as organizações estudam o mercado comum, e principalmente o seu público alvo, objetivando atender da melhor forma as necessidades do consumidor. O marketing de relacionamento apresenta o conceito de intangibilidade de um produto ou serviço e trabalha bastante com a área subjetiva da mente do consumidor, lutando para que ele realmente se torne leal à sua marca.

O consumidor é quem detém uma maior quantidade de informações, e dirige-se à uma posição privilegiada na relação com as empresas. É ele quem dita as regras em diversos segmentos de mercado, devido ao fato de estar melhor informado sobre os produtos e também à grande concorrência entre as empresas.

Outra questão é como sobreviver à essa inundação de informações e melhorar nossas práticas gerenciais de relacionamento com clientes e parceiros. Primeiramente devemos separar valorizar a informação proveniente de fontes seguras que possuem experiência comprovada em pesquisa e implementação.

O CRM efetivamente auxilia as empresas a se tornarem diferentes, próximas de seus clientes, de seus líderes de mercado e altamente rentáveis. A relação empresa X cliente visa crescer e produzir um elevado patrimônio de clientes, não bastando apenas um excelente produto e sim manter um cliente sempre satisfeito.

No entanto, o grande desafio para implementar um CRM é rever o planejamento estratégico, os processos, os indicadores, o perfil e a capacitação das pessoas, entre outras medidas, com o objetivo de criar uma nova visão da empresa baseada no cliente.

2- Estratégias de marketing

O marketing de relacionamento é muito vasto e oferece diversas abordagens com pontos de vista e conceitos diferenciados. A questão que é mais enfatizada neste caso é justamente a questão da fidelidade, que também pode ser incluída na questão do compromisso, confiança e reciprocidade. Segundo Kotler (2006, p. 37),



“O sucesso da empresa depende não apenas do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, mas também do grau de excelência com que as diversas atividades departamentais são coordenadas para conduzir os processos centrais de negócios.”

Deve-se ser no mínimo muito cauteloso ao buscar regras para o sucesso em um mundo de diversidade interativa; não deveríamos ficar surpresos quando, em determinadas situações, a análise estratégica de marketing não resulta em nenhum sucesso sólido e sustentável no mercado competitivo. Entretanto, tem-se um conjunto de estruturas teóricas e ferramentas práticas bastante competitivas, que ao menos nos permitem representar algumas das dinâmicas fundamentais do comportamento do cliente, assegurando que erros da inconsistência ou da simples ingenuidade sejam evitados.

As estratégias de marketing, em geral, tendem a centralizar a atenção em situações nas quais tanto a estrutura competitiva do mercado quanto a natureza das preferências do consumidor estão relativamente bem estabelecidas. Moreira (2004, p. 13-14) afirma que:

“O planejamento estratégico define a filosofia básica da organização no que tange às suas atividades, determina os produtos e/ou serviços a serem oferecidos e trata do planejamento para aquisição e alocação de recursos críticos como tecnologia e pessoal tanto para implementar o plano como para avaliar os seus impactos.”

Um planejamento estratégico bem desenvolvido assegurará, com certeza, uma gestão também estratégica, controlada, ordenada e bem direcionada, como orientam as funções essenciais da moderna administração.

Uma estratégia é definida para uma empresa – e não uma ciência destinada a todas as empresas – de acordo com a sua necessidade e disponibilidade de recursos humanos e financeiros (CHIAVENATO, 2000).

É essencial evidenciar, para qualquer noção de concorrência do ponto de vista de uma estratégia de marketing, a questão da diferenciação no tempo e no espaço. Um mercado real se torna interessante quando três elementos interagem significativamente: demanda do mercado heterogênea, fornecedores diferenciados e existência de processos de retorno, e troca ao longo do tempo. E mesmo que seja possível identificar a fonte de um sucesso particular ou até mesmo a causa de um determinado fracasso, isso está muito longe de apontar que podem ser tomadas ações adequadas sem nenhum custo ou até por um custo que será justificado pelos benefícios subsequentes.

Exatamente como a condição do “novo marketing”, que coloca o consumidor no centro de todas as atividades, as comunicações de marketing devem ser consideradas essenciais no entendimento do comportamento do consumidor, implicando considerar mais do que apenas o conteúdo da mensagem em si. É preciso dar cuidadosa atenção ao contexto da mensagem (o veículo usado para se comunicar com o público-alvo) bem como à sua oportunidade e tom. Segundo Kotler (2000, p. 86),

“O planejamento estratégico orientado para o mercado é um instrumento que se habilita através de um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e crescimentos almejados”.



O marketing moderno reconheceu, de maneira mais explícita, o papel fundamental da concorrência e a importância de uma perspectiva de relacionamento a prazo mais longo; um acompanhamento, em se tratando de clientes. As cadeias de distribuição passaram a ser vistas como intermediários ativos e não apenas como agentes logísticos passivos. Com a aceleração do ritmo de transformação no comportamento do consumidor, torna-se cada vez mais difícil estipular estratégias que não serão alteradas, ajustadas, melhoradas. De acordo com McKenna, “as ficções de hoje são as verdades de amanhã – e as verdades de hoje são as ficções de amanhã”. O foco está no entendimento do mercado, no seu acompanhamento e na formação das relações. Enquanto informações são transitórias, as relações, por sua vez, possuem uma permanência muito poderosa em um mundo de rápida e constante transformação. Pessoas, sejam elas quais forem, podem não se recordar da propaganda de ontem, mas se lembrarão das pessoas com as quais almoçaram no mês passado e o que cada um disse. Com o estabelecimento das relações certas, uma companhia pode conquistar credibilidade e um reconhecimento que jamais conquistaria por meio de publicidade. Segundo Robbins (2009),

“A estrutura organizacional é um meio para ajudar os dirigentes a conquistarem seus objetivos. Como os objetivos derivam da estratégia geral adotada pela organização, é bastante lógico que a estratégia e a estrutura devam estar intimamente relacionadas. Ou seja, a estrutura deve seguir a estratégia. Se houver uma mudança significativa na estratégia, a estrutura terá de ser modificada para adequar-se e dar apoio à mudança.”

Para sobrevivência em mercados dinâmicos, as companhias precisam de uma forma nova de posicionamento. Estabelecendo estratégias que torne possível sobreviver às mudanças turbulentas no meio mercadológico. Construindo fundações consistentes que não sejam destruídas. As companhias não devem concentrar-se em promoções e publicidade. Precisam compreender a estrutura mercadológica, para que a seguir possam desenvolver relações estratégicas com outras pessoas e com outras companhias de importância no mercado. É imprescindível a formação de relação com fornecedores, distribuidores, investidores e clientes. Essas relações são mais importantes que preços baixos e promoções ostentosas. Mudanças no mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, porém podem durar a vida inteira ou mais. Gradativamente se desenvolve o posicionamento de uma companhia semelhante em alguns aspectos à personalidade de uma pessoa. Quando se nasce, os bebês não possuem uma personalidade verdadeira, mas de acordo com seu crescimento e o meio que se desenvolvem eles adquirem características gradativamente.

A elaboração e prática do planejamento estratégico, embora possa trazer muitos benefícios ocultos, preocupa-se principalmente com vantagem competitiva – isto é, estabelecer, construir, definir e manter vantagem competitiva. Otimizar relações exige estar atento às tendências ou contingências – como sustenta a teoria administrativa respectiva – de mercado, pelo que se torna necessário que sejam definidas a missão e a visão da empresa, para dar-lhe uma identidade. Posteriormente, estabelecem-se os objetivos a serem atingidos, trançando as metas para o seu alcance, sendo que tais metas devem quantificar tanto a produção como o retorno financeiro esperado. Desta forma, cada empresa elabora sua própria estratégia de acordo com a sua necessidade e disponibilidade de recursos humanos e financeiros. Deste modo, uma empresa pode pensar em reduzir custos, outra irá em busca de inovações nos seus produtos, aquela outra opta por tentar aumentar sua participação no mercado, esta opta por manter os clientes existentes, sem perder de vista novos clientes.

Os objetivos de marketing se preocupam exclusivamente com produtos e mercados. O conhecimento profundo do mercado confirmará que preços e níveis de serviço são os meios pelos quais as metas são alcançadas. Objetivos que devem ser estabelecidos com suas devidas

medições quantitativas, senão não vale a pena. Medições essas que deverão referir-se a volume de vendas, valor, participação de mercado, porcentagem de penetração de pontos de venda e assim por diante. São as estratégias de marketing que irão determinar o limite do sucesso. Comunicadas a todos os níveis de administração, elas apontam quais forças devem ser desenvolvidas, quais fraquezas devem ser remediadas e de que maneira habilitam decisões operacionais que conduzem a empresa ao padrão emergente de oportunidades de mercado. Segundo Robbins, a maioria dos modelos estratégicos foca três dimensões estratégicas – inovação, minimização de custos e imitação – e o sistema estrutural mais adequado para cada uma.

A informação pode ser considerada uma fonte de energia, sendo o mais importante recurso das organizações. E a tecnologia da informação garante os aumentos de qualidade e competitividade por meio do estabelecimento de canais diretos de comunicação para o atendimento dos requisitos, desejos e necessidades de seus clientes. O atendimento ao cliente necessitará de um eficiente sistema de informação integrado em suas atividades. Atualmente a tecnologia é considerada parte essencial para o sucesso desta área tão evidente no mercado. O atendimento corresponde a todas as possíveis melhorias, benefícios, presteza e diferenciações, baseadas no profundo conhecimento do cliente, que ajudem a criar o serviço ou produto potencial.

O sistema de informação precisa compreender as fases de evolução da utilização da tecnologia pelas organizações, buscando trazer benefícios aos clientes em termos de eficiência, eficácia e atualização. Por ser tão veloz a evolução das tecnologias ligadas à informática, o cliente tem dificuldades em se informar das possíveis facilidades e benefícios disponíveis. Neste caso, é de extrema importância os canais de comunicação disponíveis com o cliente, como explicita a Figura 1 a seguir.

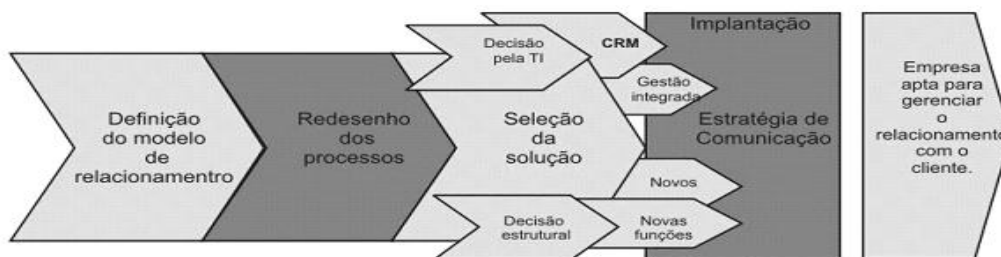


Figura 1. Canais de Distribuição
FONTE: SEGET, 2012.

O CRM oferece a possibilidade de conhecer e prever o comportamento dos clientes, porém tudo depende de que os dados sejam capturados e do uso efetivo de um modelo de relacionamento viável. Este fornece estratégia, localização, tecnologia e informações para facilitar o trabalho da empresa na coleta, gerenciamento e na proteção do acesso de dados, além da obtenção de conhecimento e orientação dos clientes, contribuindo para um trabalho mais eficiente.

3- Recursos de CRM

O CRM é a ferramenta mais sofisticada para levar as grandes corporações a fazer algo que há muito tempo elas vêm buscando sem muito sucesso: tratar o cliente como se fosse o único. Os SI (Sistemas de Informação) são um tipo de sistema especializado, composto por uma série de elementos ou componentes interrelacionados, que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) dados e informações, fornecendo um mecanismo de feedback. Os computadores e os SI estão freqüentemente transformando a maneira como as empresas conduzem seus negócios. Atualmente, vivemos em uma economia de negócios. A própria informação tem valor, e o comércio freqüentemente envolve mais troca de informação do que exatamente bens tangíveis. Os sistemas baseados em computadores estão sendo cada vez mais usados como meio de criar, armazenar e transferir a informação. Os investidores estão usando os SI para tomarem decisões multimilionárias. As indústrias os utilizam para comprar suprimentos e distribuir mercadorias com muito mais rapidez.

O pacote CRM apresenta muitos recursos para que os gestores e o pessoal operacional pratiquem conscientemente a gestão de relacionamento com o cliente. Existem centenas de possibilidades para utilização do CRM, que se combinadas podem chegar a milhares. Os recursos dessa tecnologia são um conjunto de possibilidades oferecidas desde que implementadas de forma consciente. Devem ser implementados na empresa de maneira integrada, pois há interdependência entre eles, demonstrado na figura abaixo.



Figura 2: CRM.

FONTE: SEGET, 2012.

Uma boa maneira de atender aos processos empresariais com foco na gestão do relacionamento com clientes é peneirar os principais recursos do CRM que efetivamente podem ampliar suas possibilidades de sucesso. Segundo Madruga (2006, p. 29 e 30):

“[...] os projetos de marketing de relacionamento realmente focados no cliente têm condições de gerar pelo menos oito benefícios mútuos: aumento da longevidade do relacionamento, o aumento da produtividade dos canais de relacionamento e vendas, a redução do gap entre os produtos e as expectativas do consumidor, a redução da barganha por preços, a redução do timing dos negócios, a redução das



decisões incorretas, a redução dos custos de relacionamento e a sustentação de vantagens competitivas.”

Para ser um administrador eficiente em qualquer área de negócios, é preciso entender que a informação é um dos recursos mais importantes e valiosos de uma empresa. Estudos mostram que o envolvimento de administradores e tomadores de decisões em todos os aspectos dos SI é um fator fundamental para o sucesso da empresa, inclusive para aumentar os lucros e baixar os custos. Os SI têm um papel fundamental e cada vez maior em todas as organizações de negócios.

Um sistema de informação eficiente pode ter um grande impacto na estratégia corporativa e no sucesso da organização. Este impacto pode beneficiar a organização, os usuários do sistema de informação (SI) e qualquer indivíduo ou grupo que interagir com o sistema de informação. Entre os benefícios que as empresas procuram obter com a utilização destes sistemas, estão: maior segurança, valor agregado aos produtos (bens e serviços), melhor serviço, vantagens competitivas, menos erros e melhor precisão, aperfeiçoamento das comunicações, maior eficiência e maior produtividade, administração mais eficiente, custos reduzidos e maior e melhor controle sobre as operações. Conforme Bretzke (2000, p. 28):

“A estratégia de CRM dispõe da tecnologia que permite enriquecer o relacionamento com os clientes, coletar informações sobre qualquer contato que ocorra por qualquer meio, on line e em tempo real, da mesma forma que os dados de vendas e financeiros, e realizar as análises dos clientes de forma mais flexível.”

A transformação de dados em informação é um processo, ou uma série de tarefas logicamente relacionadas, executadas para atingir um resultado definido. À medida que se voltam mais para os clientes e para as unidades de negócios ampliadas (canais / franquias / fornecedores / parceiros / conexões internet), as organizações líderes comunicam especificamente seus objetivos e metas. A customização em massa vem auxiliando as estratégias de marketing de relacionamento, pois o processo de formação de valores ocorre considerando que o cliente participa da definição de produtos, serviços, condições de pagamento e formas de comunicação com a empresa. O CRM viabiliza a customização em massa, já que possui interface inteligente com o usuário via web e é capaz de capturar preferências e sincronizá-las com o processo produtivo. Dessa forma, é uma alternativa para viabilizar a coprodução de valor por permitir, até certo ponto, a participação do cliente no processo de composição de produtos e serviços. A idéia é que a tecnologia ajude a fornecer um produto único para cada consumidor de acordo com o seu requerimento. Por exemplo, na retenção de clientes podem ser montados modelos que predigam o perfil dos clientes que provavelmente mudarão para o concorrente. Esses modelos podem então ser instalados em ambientes de centrais de atendimento para fornecer diretrizes para os operadores que estejam em contato direto com clientes. Com isso podem-se sugerir abordagens que tenham probabilidade de reter clientes específicos sob risco de se mudar, com base em seus perfis particulares – por exemplo, propor um novo plano de taxas que reduza seus custos, com base em seus padrões de ligação. Isso pode melhorar significativamente os tempos de realização em marketing, reduzir os estoques e adequar o tempo de entrada no mercado de novos produtos ou promoções.

As empresas já vêm utilizando a tecnologia da informação durante anos para automatizar os processos empresariais e apoiar a análise e apresentação de informação para a tomada de decisão gerencial. Entretanto, a reengenharia de processos empresariais é um exemplo de como a tecnologia da informação está sendo utilizada para reestruturar o trabalho mediante a transformação dos processos empresariais. Um processo empresarial é todo conjunto de atividades destinado a produzir um resultado específico para um cliente ou para o mercado. O

processo de desenvolvimento de novos produtos e o processo de atendimento de pedidos de clientes são exemplos típicos. Segundo Swift (2001, p. 11):

“Já o gerenciamento em CRM está implícito – não se está simplesmente vendendo para os clientes; eles estão recebendo serviços também. Eles estão recebendo algo extra, que é ampla e freqüentemente definido como o pequeno extra que faz com que negociar com você seja uma experiência agradável, recompensadora e bem-vinda. O serviço acrescenta valor ao seu produto ou serviço básico, de maneira que seus concorrentes não podem ou não irão fornecer.”

Dessa forma, a reengenharia questiona todas as premissas sobre o modo como se faz negócios. Ela se concentra no como e por que de um processo empresarial para que mudanças maiores possam ser feitas no modo como o trabalho é realizado. Portanto, vai muito além do mero corte de custos ou da automatização de um processo para fazer melhorias. O uso bem sucedido de SI envolve a identificação de áreas decisivas para o sucesso da organização, o empenho para melhorar sua produtividade, a ênfase no aperfeiçoamento contínuo e no desenvolvimento de sistemas de informação que podem oferecer vantagem competitiva, segundo demonstrado na figura abaixo.



Figura 3. Aperfeiçoamento de CRM.
FONTE: SEGET, 2012.

O maior valor do CRM está em utilizá-lo no reprojeto de processos de negócios e no suporte para alcançar objetivos estratégicos do negócio. Entretanto, esse é o valor mais difícil de ser obtido, devido à quantidade necessária de suporte, compromisso e envolvimento da alta administração e de mudança organizacional envolvida. Segundo Zenone (2003, p. 75), “CRM não é somente um software, é também uma filosofia. Projetos de CRM não são fatos isolados, mas parte de um programa maior, englobando toda a organização.”

Um dos maiores desafios na criação de uma estrutura CRM está no processo de transformação de dados operacionais em dados informacionais necessários para facilitar a análise e a tomada de decisões para a criação de valor de negócio. Construir um marketing relacional não é função do sistema de informação CRM. A tecnologia na forma de técnicas avançadas de transformação e apresentação gráfica de dados acelera a utilidade e velocidade da tomada de decisão administrativa. A tecnologia da informação aumenta o poder do pessoal de contato com os clientes, empregados que trabalham com informações, atividades de marketing e venda e empregados administrativos, como inteligência da informação sobre transações de seus clientes atuais e potenciais

As aplicações CRM usualmente estão ligadas à implementação de ferramentas que a partir da identificação dos hábitos e costumes de compra pelo histórico (banco de dados) de cada cliente individualmente pode projetar, através de análises e métodos próprios, o seu potencial futuro, inclusive para compra de outros serviços e produtos oferecidos pela empresa. A implantação de pacotes de sistemas de informação do tipo CRM é uma decisão mercadológica, pois visa aumentar o acesso às informações naturalmente produzidas pelas relações entre empresas e clientes, contribuindo para tornar o relacionamento entre eles mais próximas e duradouras. Conhecer o cliente ou possíveis clientes não é tarefa simples, o uso da TI pode facilitar e estreitar a distância entre esses dois pontos, mas não parece ser bem assim. A tecnologia não deve ser sobrepor às necessidades de negócios, do contrário a implantação de um sistema CRM pode fracassar. Muitas vezes parece existir uma confiança exagerada na “solução tecnológica” de CRM por parte da empresa que compra o software aliado à promessa de resultados em curto prazo. O conhecimento detalhado dos clientes, e não somente dos dados brutos relacionados com transações e pagamentos financeiros, é o que as empresas bem-sucedidas utilizam para reter clientes lucrativos. A transformação de dados brutos em informações (geração de conhecimento) que podem ser consultadas é obrigatória para criação de um ambiente para a tomada de decisões de negócio, compartilhada e inovadora.

O conhecimento de tudo, até o ponto em que possa ser gerenciado e integrado para a “compreensão”, criará percepções em marketing, vendas, serviços, administração, gerenciamento de recursos e em todos os níveis de tomada de decisões e planejamento. Um dos requisitos essenciais no processo de um CRM é a mudança de comportamento e a forma de preparar-se para uma gestão participativa e focada ao cliente. A mudança organizacional é inevitável quando todos os setores e pessoas estão efetivamente envolvidos com o processo de um CRM. Não basta apenas o setor de marketing engajar-se deste processo, toda empresa deve enfocar o cliente / parceiro como principal foco do objetivo. A principal filosofia empresarial sempre foi o produto. Com o conceito de CRM, a intenção é desviar o foco do produto para focar no relacionamento com o cliente. CRM é uma estratégia de negócio voltada ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais, envolvendo tecnologia, pessoas, processos e ambientes. Para que dê o retorno esperado, é preciso utilizar todas as informações geradas nos contatos cliente/empresa. É obrigatório definir com precisão o perfil do cliente e conhecer o valor do mesmo.

4- Fidelização

O marketing de relacionamento apresenta conceito de intangibilidade de um produto ou serviço e trabalha com a área subjetiva da mente do consumidor, lutando para que ele realmente se torne leal à marca a ele oferecida. Trata-se de uma estratégia que há que ser trabalhada diariamente, modificada sempre que forem notados desvios de conduta, especialmente do cliente, buscando identificar o porquê destes desvios, e corrigi-los o mais rápido possível. Jesus (2003, p. 12) afirma que tanto Vavra (1993, p. 30-35) quanto Mckenna (1992, p. 138-139) explicam que “os chamados 'programas de fidelização' buscam, através de campanhas de persuasão personalizada, construir e manter a fidelidade de clientes e consumidores”. E ainda que a “fidelização de clientes é basicamente construída pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado”. Exemplos de programa de fidelização podem ser encontrados nas companhias áreas, nas quais um plano de milhagem concede vantagens progressivas, recompensando o uso constante. Outros exemplos são os programas tipo comprador freqüente, desenvolvidos por algumas lojas de departamentos, hotéis, locadoras de automóveis etc., os quais se limitam a descontos diferenciados aos portadores de cartões, bem como promoções e descontos especiais por volume e freqüência de

compra ou utilização dos serviços. Para conseguir esta fidelização, é necessário que as empresas mudem sua mentalidade, trocando a expressão “completar uma venda” pela “iniciar um relacionamento”, ou trocando “fechar um negócio” por “construir lealdade”. Acontece que, na maioria das empresas, em seus planejamentos de marketing, geralmente é dedicada maior atenção para a conquista do que para a fidelidade. É difícil encontrar uma empresa preocupada em maximizar a satisfação dos clientes para que lhes sejam fiéis. Portanto, o espírito das atividades de marketing de relacionamento é sempre estar atento às opiniões dos clientes atuais.

Duffy (2002, p.87) reiterou que: "clientes fiéis são eficazes em custo, porque a companhia conhece suas regras e sabe interagir com eles". O autor explica que a clientela que compra constantemente em uma empresa é de baixo custo para a mesma, já que a organização entende e conhece seus costumes. Diante dos resultados evidentes, “milhares de empresas em todo o mundo estão desenvolvendo programas de fidelização”, afirmou Dennis Duffy, um dos maiores gurus do marketing de relacionamento no mundo e CEO da *Loyalty Rules*. Isso acontece no momento em que os produtos estão muito perto de serem iguais, ocasião em que o marketing de relacionamento é uma estratégia eficaz para cativar o consumidor.

Já o professor de marketing Luiz Marins declara que, acima de tudo, para se conquistar um cliente, a companhia deve fazer com que ele se sinta bem e o respeite. “A grande mágica da fidelização é tratar bem o cliente, o bom atendimento ainda é exceção; não adianta ter o melhor projeto de fidelização do mundo: se sua empresa não souber lidar com os diferentes tipos de clientes, não está pronta para fidelizá-los” (MARINS FILHO, 2007). Segundo Marins, seu cliente tem que se transformar em um vendedor ativo. “Quanto custa um cliente ativo? Que fala bem do seu produto, quanto vale aquela pessoa que enquanto conversa com um amigo elogia e enaltece a marca da sua empresa?”.

Marketing e venda não sustentam a sobrevivência de uma empresa. Existem centenas de empresas semelhantes com qualidades e produtos iguais: a empresa tem que ter algo diferente, que encante o cliente. O que deve fazer o sucesso de poucas e o fracasso de muitas será o seu diferencial de inovação, diante do público, demonstrado na figura 4.



Figura 4. Fidelização de Clientes.

FONTE: SEGET, 2012.

Conhecer a clientela: esta é a regra de ouro para quem quer fidelizar. Além dos dados mais comuns, como nome, endereço e telefone, registre os contatos feitos pelo cliente e armazene o seu histórico de compras. Procure também explorar mais informações sobre o seu perfil através de formulários mais completos - ofereça algum brinde ou promova um sorteio para premiar o cliente pelo esforço extra. Com estas informações em mãos, estabeleça um canal de comunicação com seu público-alvo, oferecendo produtos, serviços e promoções de maneira personalizada, sem exagerar na relação de perguntas. Estabelecer vínculos, seja no mundo físico ou virtual, permite sempre que o cliente possa registrar sugestões ou reclamações. Orientar os operadores dos caixas a perguntarem se faltou algum produto e se ele foi bem atendido na loja, por exemplo. Pela internet, agradecer a vinda dele à sua loja, restaurante, pousada ou qualquer outro estabelecimento e também peça uma avaliação.

Conquistar o cliente pelo preço é uma estratégia perigosa, porque ele dificilmente aceitará pagar mais. A melhor alternativa é mostrar que você oferece mais que a concorrência pelo mesmo, agregando valor ao produto ou serviço. Outra maneira de fortalecer o relacionamento com o cliente é conquistá-los com mimos exclusivos. É preciso considerar a fidelidade como uma estratégia, não como uma tática. A fidelidade do cliente, a do funcionário e a do investidor estão intimamente interligadas. Portanto, para que o gerenciamento baseado na fidelidade produza frutos, é necessário considerar todas as partes. As pessoas estão acima dos processos: o objetivo de um negócio é criar valor, não apenas produtos/serviços. Ao observar a conduta dos clientes, dos funcionários e dos investidores - ou seja, se permanecem ou não fiéis à empresa - é possível concluir a quem se fornece valor e, por extensão, se a empresa está cumprindo a missão de criar um valor duradouro. Em outras palavras, a fidelidade proporciona um padrão para medir o desempenho, além de um ponto de referência para alcançá-lo. A prioridade é ser muito cuidadoso no processo de seleção tanto do cliente, do funcionário e do investidor e pensar nessa escolha como um investimento a longo prazo. Se os funcionários estiverem orgulhosos e os clientes e investidores satisfeitos, eles agirão em benefício da empresa. O gerenciamento baseado na fidelidade consiste, portanto, em considerar todas as relações que uma organização estabelece, e não apenas com os acionistas, como defende o gerenciamento baseado na lucratividade.

Várias são as maneiras de manter-se a fidelidade. As organizações que prosperam, crescem e passam com sucesso por momentos difíceis, são aquelas que criaram relações valiosas com seus funcionários e obtêm um alto grau de compromisso. Muitas empresas estabeleceram relações temporárias, ou flexíveis, com seus funcionários. E funcionam bem. O importante é levar em conta qual o valor que as pessoas geraram para a empresa. Se a organização é capaz de implantar planos salariais que recompensam as pessoas pelos resultados que conseguem e não pelas horas que trabalham, encontrou a melhor opção de flexibilização. Os líderes que recompensam os funcionários que rendem mais garantem sua fidelidade. A fidelidade é a marca de uma grande liderança. Ainda que se obtenham resultados financeiros com o esforço de todos, se muitos abandonam a empresa na primeira oportunidade que aparece, o trabalho como líder é falho. Porém, quando se usa da autoridade de líder para ajudar pessoas a almejar seus resultados, todos são beneficiados.

Preliminarmente, é preciso encontrar os melhores clientes: os que produzam um fluxo constante de recursos financeiros e sejam lucrativos no futuro; clientes cuja fidelidade se possa ganhar e conservar. As empresas baseadas na fidelidade devem lembrar-se de três regras básicas: alguns clientes são intrinsecamente previsíveis e fiéis; alguns são mais rentáveis que outros; e alguns acharão que os produtos e serviços da empresa são mais valiosos que os de seus concorrentes. Nenhuma empresa pode satisfazer todas as necessidades de todos os

consumidores. Portanto, é preciso concentrar-se em determinados clientes e fazer todo o possível para conservá-los – elaborar políticas de preços, linhas de produtos e níveis de serviços voltados para o crescimento de sua fidelidade. Ao mesmo tempo, os executivos têm de fazer com que cada funcionário entenda que sua única razão de existir é encontrar um cliente que queira pagar por seus produtos/serviços, que pense que sua empresa é a melhor do mundo, que fique satisfeito com seus produtos ou serviços e queira mais. O líder ajuda a obter informações necessárias para saber mais sobre um cliente, mas o importante é que os funcionários conscientizem-se que quem impõe as normas de excelência são os consumidores.

Fidelidade significa que se está disposto a sacrificar pelo menos por um tempo nossos interesses. Porque o sucesso da relação que se constrói a longo prazo é mais importante que qualquer benefício imediato. A satisfação está estreitamente ligada a maneira como o consumidor se sente em determinado momento. Medir satisfação é útil, mas não se deve transformar isso na ferramenta central. Muitas vezes, pessoas que disseram estar satisfeitas com um produto, não voltaram a comprar porque acharam o de outra marca mais valioso. Existem muitas maneiras de conhecer a conduta e as atitudes dos clientes. A internet é uma boa ferramenta, porque facilita o contato direto com os clientes. Michael Dell, por exemplo, conecta-se seguidamente e “escuta” o que as pessoas falam sobre seus produtos/serviços. Assim, fica conhecendo, sem intermediários, a opinião dos consumidores sobre a empresa e seus computadores.

A frequência da compra, a média do valor da compra e a participação da compra por categoria são bons indicadores. Algumas ferramentas de marketing podem ajudar a transformar um comprador freqüente num comprador fiel, mas muitos profissionais se confundem e procuram aliciá-lo: “se meu cliente comprar mais produtos/serviços e gerar mais lucros para a empresa, nós o premiaremos com uma parte desses lucros”. Esses prêmios não são o prato principal, mas o acompanhamento. Consegue-se mais fidelidade quando se oferece mais valor, o melhor produto e o melhor serviço.

O que faz um cliente recomprar o mesmo produto, no mesmo ponto de venda, infinitas vezes, se for necessário? Resposta: conveniência. Os motivos pelos quais possamos recomprar produtos/serviços no mesmo ponto de venda podem variar, mas sempre sabemos por que estamos recomprando. Temos plena consciência de que gostamos do produto, sua qualidade nos satisfaz, o preço é justo, está sempre disponível, podemos pagar da forma que nos agrada, enfim tudo “perfeito” até que, a prática comum do comércio não estrague tudo.

Conquistar a fidelidade de um cliente é mais simples do que parece. A fidelidade é uma atitude consciente e natural por parte dos consumidores. As empresas, sejam grandes ou pequenas, não podem atrapalhar essa fidelidade consciente com suas formalidades e devem, mais do que nunca, adequar-se para descobrir quem são os fantasmas que as fazem permanecer no mercado.

5- Metodologia

Foi realizada pesquisa exploratória através de questionário anexo.

6- Resultados

	Contatos por email	Implantação do CRM	Eficiência e Eficácia
ALOG	Foi feito contato direto com a Diretora de Marketing.	A empresa sentiu necessidade de organizar a interação das áreas.	Equipes interagindo para uma maior agilidade na solução de problemas.
LOPES	Foi feito contato direto com o Diretor Financeiro e de Operações	A área financeira era a que mais sofria com a desordem do banco de dados.	Equipe de relacionamento sempre atualizada quanto ao perfil do seu público-alvo.
CHL / PDG	Foi feito contato direto com o Diretor Executivo	Necessidade de otimizar o procedimento das áreas.	Equipe de vendas extraindo o máximo de informações do sistema.

Quadro 1 – Análise a partir dos Atributos de Comparação

FONTE: Elaboração própria, 2012.

6.1 - ALOG DATA CENTERS DO BRASIL- Segundo Ilana Trinkenreich, Diretora de Marketing, quando assumiu a área, colocou como prioridade a implantação de uma solução tecnológica que agilizasse e ajudasse no controle do negócio, sobretudo nas áreas de gestão, de contabilidade e de relacionamento com os clientes (CRM). As diretrizes para a aquisição da solução eram simples: uma solução fácil de usar, adaptável e que aceitasse desenvolvimentos posteriores conforme o crescimento da empresa e do negócio. A nova tecnologia resultou na automação da força de vendas, mantendo uma base de dados única do cliente, facilitando a organização de mala direta e agilizando o cadastro. Passaram a manter histórico do relacionamento com cliente, permitindo uma abordagem proativa nas vendas, bem como a compreensão das necessidades dos clientes. Passaram a gerar e monitorar oportunidades de negócios, as quais são registradas, encaminhadas à área responsável via sistema e todos os futuros contatos gerados, até a venda ou não do produto ou serviço.

Organizou o gerenciamento de contas dos clientes: por que comprem, quando comprem, etc; e previsões de vendas: analisando o encaminhamento das oportunidades de negócios é possível antecipar a previsão de vendas e desenvolver ações para otimizá-las. Contribuiu significativamente para o planejamento de vendas: a análise das oportunidades e visitas aos clientes permite monitorar as ações dos concorrentes e desenvolver atividades.

6.2 - LOPES – Luiz Roberto Garcia, Diretor Financeiro e de Operações, sentiu necessidade de tornar o controle orçamentário da empresa mais eficiente, e tão logo optou por implantar um CRM. “Despesas não podem ser lançadas sem que haja verba disponível para determinada despesa em certo centro de custo. Cada suplemento de orçamento fica registrado, facilitando a posterior análise das despesas orçadas X despesas realizadas e os desvios.” Passaram a ter exatidão do que é gasto com viagens de negócios da empresa, folhas de pagamento, etc, benefícios gerados pelo ERP. Muitos processos tornaram-se automatizados, não necessitando da intervenção manual de nenhum funcionário, o que acabou por minimizar a possibilidade de erros. Com a implantação do ERP, houve a integração do Administrativo/ Financeiro com a Contabilidade e Controladoria. A informação é instantânea, há muita agilidade no tratamento dos dados. Os erros são rapidamente identificados e corrigidos. Quando o Contas a Pagar lança uma despesa, por exemplo, a Controladoria já enxerga essa despesa alocada na sua devida área de negócio.

A interação entre as equipes tornou-se mais eficaz, tornando o processo de venda bem mais direcionado. Objetividade e rapidez para resolver problemas que dependem de mais de uma

área envolvida. Existe um encarregado de desenvolver estratégias de marketing de relacionamento, que é o Departamento de Gestão de Relacionamento, ligado à Diretoria de Comunicação e Serviços de Marketing. As verbas destinadas às ações e ferramentas para conhecer melhor o consumidor vêm aumentando e o departamento de Gestão de Relacionamento encontra-se envolvido no planejamento de marketing das diversas linhas e propõe as alternativas mais adequadas de Marketing de Relacionamento, considerando características do produto, *target*, estratégia de comunicação, campanha, *budget*, etc. Conseguiu-se traçar com mais detalhe o perfil de nossos clientes e prospects, desenvolvendo ações direcionadas.

6.3 – CHL / PDG – Carlos Augusto Leone, Diretor Executivo, percebeu uma oportunidade para mudança nos procedimentos nas suas áreas, por exemplo: Contas a Pagar – Antes, a entrada de documentos a pagar era feita exclusivamente pelo Contas a Pagar. Hoje, é feito na origem do processo, em Compras ou nas solicitações de viagens ou outros.

Compras – Melhor gerenciamento dos pedidos de compra e solicitações de financiamento, os valores a pagar são migradas automaticamente para Contas a Pagar. Com o sistema, a contabilidade passou a ser feita internamente. Isso deu muita agilidade. O CRM foi importante no que tange ao gerenciamento dos negócios no resultado do caixa.

Hoje, as áreas de negócios estão definidas, e toda receita e despesa devem ser alocadas no seu centro de lucro e centro de custo, respectivamente, apresentando o resultado trazido por aquele negócio. Todo vendedor profissional precisa saber a utilidade de um sistema de CRM e como utilizá-la para tirar mais proveito das vendas. Todo sistema de CRM é um grande parceiro de vendedores e gerentes comerciais, uma vez que ele ajuda no momento de tornar visível o relacionamento e o processo de vendas. Esse sistema permite acompanhar todo histórico do relacionamento com o cliente, além de programar e planejar o que precisa ser feito para que a venda aconteça. São justamente os processos de vendas os responsáveis pela eficácia no relacionamento junto aos clientes e por uma equipe de vendas de alto desempenho.

Deixar claro para os vendedores o processo de vendas, é uma maneira de dizer a eles o que a empresa espera que eles façam em cada etapa. E isso alinha as expectativas criando métricas para que os objetivos sejam atingidos.

7 – Considerações Finais

A opção por implantar um CRM gera para a empresa: automação da força de vendas, manutenção base de dados única do cliente, facilitando a organização de mala direta e agilizando o cadastro; mantém histórico do relacionamento com cliente, permitindo uma abordagem proativa nas vendas, bem como a compreensão das necessidades dos clientes; gera e monitora oportunidades de negócios, as quais são registradas, encaminhadas à área responsável via sistema e todos os futuros contatos gerados, até a venda ou não do produto ou serviço; gerencia as contas dos clientes: por que compram, quando compram, etc; e faz previsões de vendas: analisando o encaminhamento das oportunidades de negócios é possível antecipar a previsão de vendas e desenvolver ações para otimizá-las; planejamento de vendas: a análise das oportunidades e visitas aos clientes permite monitorar as ações dos concorrentes e desenvolver atividades.

O Artigo enfocou a fidelização de clientes, a principal dimensão de aplicação do CRM no mercado *business-to-business*, onde o valor ao longo da vida, o valor de um único cliente ao longo de sua existência, pode ser enorme. A pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar



aspectos relacionados à estratégia corporativa e à estrutura do CRM. Pôde-se constatar que alguns fatores estão atrelados ao sucesso na implantação de um projeto de CRM: fazer parte de decisões estratégicas da empresa, que incluam monitorar a satisfação do cliente e a conscientização e envolvimento do staff da empresa. Sem uma estratégia clara de atendimento ao cliente, que seja de conhecimento de todos os níveis hierárquicos da empresa, as chances de sucesso do CRM são mínimas.

8 – REFERENCIAS:

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM.** São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUFFY, Dennis L. **Do something! Guia prático para fidelização de clientes.** São Paulo, [s.n.], Edição Especial em português, 2002. 133p.

JESUS, Ivo Cardoso de. **Marketing de relacionamento com o cliente:** uma proposta para fidelização e retenção de clientes de maior valor. Gente Fico. Ano III. vol. II. Salvador, Julho/dezembro 2003. Disponível em www.frb.br/cienteTextos/pdf

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing.** Prentice Hall Brasil, 2006, 12ª ed.

_____. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hill, 2000.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2006.

MARINS FILHO, Luis A. **Marketing e vendas no Século XXI.** São Paulo: 2007. DVD, 58 m, som, color.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente: Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações.** 1. ed. -7ª imp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SWIFT, Ronald. **CRM, Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamentos com os Clientes.** 12ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VAVRA, Terry G, **Marketing de relacionamento: aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de Gestão e Tecnologia.** São Paulo: Futura, 2003.