

# A ESTRATÉGIA DE CRM E A GESTÃO EMPRESARIAL ORIENTADA PARA O CLIENTE

Pela Profa. Miriam Bretzke

***“...não se pode apenas fingir que se está cuidando do cliente. É preciso cuidar mesmo. E não adianta dar passos tímidos nesta direção. Você precisa tornar concreto suas declarações verbais de interesse pelo cliente, fazendo mudanças substanciais que tragam para ele um genuíno valor agregado...”***  
**Stan Rapp**

***“...a melhor forma de ser “orientado para o cliente” é ir além dos clientes e produtos e cuidar do relacionamento; o momento da verdade ocorre a cada contato que o cliente tem com a empresa...”***  
**Ben Shapiro**

***“...A estratégia, os processos e a tecnologia de CRM oferecem às empresas, a curto prazo, a oportunidade de dar um salto qualitativo no seu Marketing...”***

***“...a estratégia de CRM proporciona a oportunidade de examinar sua empresa por intermédio dos olhos dos clientes, e assim proporcionar ao cliente valor agregado no relacionamento.***

**Miriam Bretzke**

---

O mercado globalizado em constante mutação tem acirrado a concorrência entre as empresas e tornado os clientes cada vez mais exigentes. Agora produtos e serviços de alta qualidade a preços cada vez mais baixos são commodities e fazem parte da filosofia da maioria das empresas que sobreviveram à década de 90 com a sua imensa onda de fusões e aquisições e mudança de *core business* para adaptar-se às novas condições competitivas.

Porém, colocar o foco no cliente para manter uma vantagem competitiva sustentável será necessário dar um salto qualitativo na prática do Marketing através de estratégia e tecnologia que ofereçam informações para que a tomada de decisão e a gestão concentrem-se nos momentos da verdade, em que os clientes vivenciam a negociação e o atendimento. Esse ***grande desafio empresarial só será vencido se toda a empresa “tornar-se orientada para o cliente”***, pois é isso que realmente determina se os clientes ficarão completamente satisfeitos e conseqüentemente serão fidelizados.

Muitas empresas fracassaram no intento de encantar o cliente, mesmo gastando grandes somas em comunicação, na implantação de Contact Centers adotando técnicas como o telemarketing e de e-business para venda ou atendimento ao cliente, pois não dispunham de tecnologia e de processos que permitissem gerenciar o relacionamento com o cliente, incorporando as informações a partir de qualquer tipo de contato ao longo do ciclo de atendimento ao cliente (vendas ou qualquer outro tipo de solicitação). E, mesmo tendo a tecnologia de CRM negligenciam o uso inteligente da informação pela organização atendo-se a práticas ultrapassadas de gestão.

Assim, concluímos que o principal fator de sucesso da filosofia de Marketing de Relacionamento consiste na integração interfuncional dos seus quatro pilares: filosofia, processo, tecnologia e pessoas, evitando-se o encapsulamento da nova mentalidade em relação à importância do cliente nos departamentos chamados de linha de frente, que na

maioria das vezes enfrentam grandes conflitos interdepartamentais para cumprir suas metas.

Além disso, em geral, esses departamentos não recebem o apoio da alta administração e com isso as promessas não se concretizam em ações. A mudança de processos de gestão facilita que a nova filosofia permeie por toda a organização. Sendo que, a tecnologia de CRM (customer relationship management) viabiliza a prática das atividades de marketing, e principalmente do gerenciamento do relacionamento com os clientes com base nas informações obtidas em tempo real.

Só assim é possível gerar valor agregado a cada contato com o cliente, desenvolver produtos customizados em massa e prestar um atendimento diferenciado em tempo real. Além disso, as campanhas de conquista e fidelização de clientes podem ser desenvolvidas a partir do profundo conhecimento das necessidades e desejos dos clientes e as promessas de reconhecimento e atendimento tornam-se realidade.

A tecnologia de CRM, Customer Relationship Management, integrando-se ao Marketing proporciona os meios para a conquista do respeito, da preferência de marca e compra repetida realmente lucrativos, pois permite um atendimento ainda mais interativo e próximo, podendo até incorporar o cliente no próprio processo de especificação de produtos e de administração do pedido.

É importante alertar que a forma como a tecnologia de CRM é apresentada pode fazer com que a empresa aumente o nível de frustração com as filosofias “da era do cliente”, pois novamente é enfatizado que investir na linha de frente é o bastante. Quando se fala em encantar o cliente ou implantar o “CRM” numa empresa as recomendações, em geral passam por alguns aspectos como:

- *comunicar-se melhor com o cliente,*
- *integrar os canais,*
- *delegar poderes aos funcionários da linha de frente de modo que possam encantar o cliente com suas iniciativas e com sua audácia.*

Todas estas ações são importantes e devem ser implantadas sob o conceito do Marketing de Relacionamento<sup>1</sup>, mas para que realmente se obtenha o resultado desejado é preciso que toda a empresa esteja preparada para cumprir a promessa de reconhecimento e atendimento proposto na estratégia e divulgada pela comunicação. Portanto, é imprescindível rever os processos, que podem ter sido engessados pelos projetos de gestão integrada (ERP). A revisão dos processos de atendimento do cliente, desde o desenvolvimento de produtos até o atendimento pós-venda, deve ser revisto a luz das enormes possibilidades de integração que os poderosos softwares de CRM oferecem. ***A verdade simples é que toda experiência do cliente é determinada pelo modelo de gerenciamento do relacionamento,*** desde o planejamento de vendas e de comunicação passando pela administração do pedido, planejamento de produção, logística, entrega até o serviço pós-venda, que definem o sistema de negócios de uma empresa.

O grande perigo é implantar do CRM focando em seu aspecto mais charmoso, visível e fácil, ou seja, comprar a tecnologia, prover treinamentos, remodelar lojas, implantar uma Central de Relacionamento, integrar alguns departamentos da linha de frente com

---

<sup>1</sup> Marketing de Relacionamento é uma filosofia de administração na qual as decisões são guiadas pelo desejo de estabelecer um relacionamento estável, gratificante e duradouro com os clientes para manter a vantagem competitiva num mercado em constante mutação. O que diferencia basicamente esta filosofia é que todo o esforço de atendimento e comunicação é planejado e executado integrando competências analíticas, Marketing Direto e Telemarketing aos esforços tradicionais da empresa visando agregar valor ao cliente como forma de obter a sua fidelidade e vendas crescentes, além de referência “boca a boca”.

Vendas. Deixa-se de lado o aspecto mais **penoso, que é rever a estrutura organizacional, os estilos de liderança, os processos de gestão empresarial, e aculturar a organização numa nova forma de desenvolver as suas atividades totalmente dirigidas pela informação (information-driven) e voltadas para o cliente. Isto é, realizar uma verdadeira mudança (change management) focada no cliente.**

Para facilitar a implantação do CRM é preciso que o principal executivo lidere e patrocine a revisão dos processos de toda a operação. Neste contexto, **o enfoque do CRM proporciona a oportunidade de examinar a empresa por intermédio dos olhos dos clientes, para poder vivenciar as negociações e o atendimento do mesmo modo que os clientes.**

Para a implantação bem sucedida do CRM **é imprescindível ir além dos clientes e produtos e cuidar do gerenciamento do próprio pedido integrando os diversos departamentos. Os momentos da verdade ocorrem não somente durante as interações, mas também nas atividades que são realizadas para atender e reconhecer o cliente, dependendo de como a empresa definiu o seu modelo de relacionamento (prazos e privilégios) e de como cada funcionário entende e pratica o seu papel de linha de frente do atendimento.**

A grande “sacada” é que o CRM integra a organização numa mesma base de dados e proporciona um nivelamento da informação do cliente substituindo os estritos interesses funcionais. O compromisso com o cliente transforma-se na meta e guia para toda a organização e os conflitos passam a dar lugar a soluções sistêmicas e integradas. Para Ben Shapiro *cada passo da administração do cliente ao longo da operação transforma-se em atendimento ao cliente: **o pedido é um substituto do cliente dentro da organização**.*

Desta forma a empresa, em pouco tempo, revisa os seus processos de forma simples, rápida e precisa e está apta para agregar valor ao relacionamento estabelecido com os clientes sustentando a sua vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que realmente volta a empresa para o cliente e cumpre a promessa de atendimento e reconhecimento feito pela comunicação e pela força de vendas.

## **UM EXEMPLO PRÁTICO**

Uma empresa fabricante de móveis para escritórios estava perdendo mercado para os concorrentes e com sérios problemas financeiros. Uma consultoria financeira foi chamada para devolver a saúde financeira da empresa. Depois das medidas de cunho financeiro e administrativo sugeriu que fosse incorporada uma consultoria de Marketing para melhorar a competitividade da empresa e os resultados de venda através uma comunicação mais eficiente e do uso das técnicas de Database Marketing<sup>2</sup>.

A consultoria de Marketing de Relacionamento, no levantamento de dados, constatou, entre outros problemas, que:

- a empresa tinha um prazo médio de entrega de 45 dias;
- muitos dos pedidos eram entregues com problemas devido ao preenchimento pelo vendedor ou por erro durante o processamento do pedido;
- a expedição tinha procedimentos manuais e o fluxo da informação sobre a produção era inconsistente;

---

<sup>2</sup> Database Marketing, segundo a autora, de forma simplificada pode ser entendido como Marketing com banco de dados com informações detalhadas de clientes atuais e futuros, seu comportamento de compra, necessidades, etc para a tomada de decisão e planejamento de vendas, bem como a possibilidade de gerar uma comunicação por mala direta e telemarketing com pertinência e de forma personalizada. É muito diferente de uma lista de nomes ou do cadastro da empresa.

- os vendedores perdiam muito tempo administrando a ansiedade do cliente sem a certeza de uma data da entrega do pedido,
- o PCP (Planejamento e controle da produção) planejava, mas sem a certeza que haveria matéria prima para a produção, ou então se um determinado pedido seria atendido ou não pois freqüentemente o cliente que mais reclamasse recebia primeiro;
- o pessoal que administrava o pedido e tomava as decisões sobre quem atender baseava-se em critérios fixados de forma empírica há muito tempo;
- haviam grandes conflitos interdepartamentais buscando encontrar o culpado - sempre fora de sua área. A culpa pela insatisfação do cliente sempre era do outro departamento;
- os clientes estavam insatisfeitos e na primeira oportunidade deixariam de comprar da empresa ou que mesmo necessitassem comprar da empresa por motivos de padronização, postergavam o máximo o investimento;
- a motivação entre o pessoal era muito baixa e a resistência a mudanças muito grande, devido a redução de 30% nos seus recursos humanos e cortes nas despesas.

Numa reunião muito conturbada onde o cliente esperava uma recomendação de uma campanha fantástica para reverter o processo de perda de market share traduzida em ações para conquistar novos clientes e fidelizar os atuais, a consultoria enfatizou que a empresa deveria primeiro se fixar nas seguintes metas:

- redefinir os processos de gestão e atendimento para melhorar o prazo de entrega e garantir a entrega;
- alcançar 100% de exatidão no pedido e faturamento melhorando a qualidade da venda e confiabilidade dos dados do cadastro;
- dar mais autonomia ao pessoal de vendas e atendimento;
- implantar procedimentos mais adequados na expedição;
- diminuir o tempo médio do ciclo do pedido;
- melhorar o fluxo de informações entre os departamentos;
- criar uma política de atendimento mais adequada;
- informatizar vendas e expedição, etc., etc.,...

Como a empresa estava direcionada inicialmente para implantar o SAC (serviço de atendimento ao cliente) e desenvolver algumas campanhas de posicionamento e comunicação dirigida<sup>3</sup> (se possível com uma verba muito pequena), foi necessário um esforço adicional para explicar quais seriam as conseqüências de implantar o Marketing de Relacionamento sem a adequada tecnologia da informação (CRM) para dar o respaldo ao gerenciamento do relacionamento com o cliente e a revisão dos processos.

Encurtando a história, podemos dizer que ações de marketing isoladas não trariam os resultados esperados, elevariam os custos e não melhorariam a produtividade e, infelizmente a maioria dos problemas persistiriam. A alta direção da empresa resolveu então, envolver-se pessoalmente neste processo patrocinando toda a mudança empresarial.

Durante este período foram envolvidos funcionários de todos os níveis de acordo com o seu comprometimento e responsabilidade no processo de gerenciamento do cliente, independente de sua posição hierárquica.

---

<sup>3</sup>Comunicação dirigida é aquela que busca estabelecer um esforço de comunicação dirigido por tipo de cliente/segmento adequando a sua mensagem, formato e oferta (serviço agregado) através de mídias dirigidas como a mala direta (prioritariamente), as revistas especializadas ou outras mídias que atinjam com mais precisão o segmento alvo da mesma, propiciando um retorno mais alto e um custo por prospect atingido inferior ao da comunicação de massa (notadamente propaganda e promoção).

O processo de gerenciamento do cliente foi tornado tangível e compreensível para todos os envolvidos através do sistema de visualização (fluxos e gráficos). Além disso, atenção especial foi dada ao sistema de tecnologia da informação, pois se constitui na ferramenta fundamental para a integração de muitos passos deste ciclo.

Uma das informações muito importante, em real-time, é sobre o andamento das vendas e do pedido na própria tela inicial do cliente (no software front end que gerencia o relacionamento com o cliente) para que todos soubessem quando o pedido seria produzido, entregue e faturado, com certeza. Para isso, foi necessário construir a interface entre o sistema operacional (faturamento e produção) com o de CRM e assegurar-se de que todos os funcionários utilizem de fato a informação para a sua tomada de decisão.

Este é um dos pontos críticos da implantação do CRM<sup>4</sup>: fazer com que todos se comprometam com prazos e com a satisfação do cliente. Foram desenvolvidos programas de incentivo e motivacionais, bem como de treinamento e implantação de procedimentos baseados nos conceitos de qualidade total para garantir a perfeita integração entre tecnologia da informação, recursos humanos e processos.

**Um dos subprodutos na implantação do CRM é o desenvolvimento de processos que reduzem drasticamente os custos operacionais, conflitos internos e aumentam a motivação, além de favorecer o desenvolvimento organizacional, pela maturidade que se alcança na discussão e solução dos problemas organizacionais em tempo real com informações completas dos clientes.**

## **POR QUE COMPENSA IMPLANTAR O CRM**

Quando as empresas implantam o CRM logram atingir quatro dos principais desafios organizacionais:

**1o. Encantar o cliente externo:** as empresas que gerenciam o relacionamento com os clientes em tempo real aumentam a sua produtividade (precisão), conseguem atender as promessas de atendimento feitas aos seus clientes, agregam muito mais valor ao produto ou serviço e podem garantir uma experiência de marca “caring and daring”<sup>5</sup> criando uma comunidade que efetivamente acredita em seu produto ou serviço.

---

<sup>4</sup>Tecnologia de CRM consiste de um software, que integra diversas atividades, com todas as informações do cliente, uma política de atendimento, um conjunto de normas e procedimentos e o uso intensivo da informação para planejamento e controle de vendas e marketing com base no Marketing de Relacionamento.

<sup>5</sup>Expressão usada por Stan Rapp, um dos principais autores sobre Marketing Direto, para designar estratégias de Marketing que cuidam do cliente ao mesmo tempo em que são ousadas, ou melhor, inovam e não medem esforços para encantar o cliente. “...O que queremos dizer com isso é que não se pode apenas fingir que se está cuidando do cliente. É preciso cuidar mesmo. E não adianta dar passos tímidos nesta direção. Você precisa tornar concreto suas declarações verbais de interesse pelo cliente, fazendo mudanças substanciais que tragam para ele um genuíno valor agregado...”

2o. **Encantar o cliente interno:** com a redução dos problemas interdepartamentais e com o sentimento de que estão apoiados pelos outros departamentos na missão de satisfazer o cliente, a motivação cresce e se forma um clima de resolução de problemas e melhoria contínua gerando altos níveis de satisfação entre os funcionários.

3o. **Melhorar o desempenho financeiro;** todas as oportunidades de vendas podem ser aproveitadas, a mão-de-obra é mais produtiva, os investimentos trazem o retorno no tempo projetado, a previsão de vendas é mais confiável, os estoques são reduzidos, as compras são feitas de maneira mais eficiente e a produção é otimizada, o que reduz o desperdício, as perdas e os custos. Além disso, podendo desenvolver uma comunicação dirigida para conquistar novos clientes e fidelizar os atuais com ofertas que realmente atendem os clientes e diferenciam a empresa verifica-se que o próprio custo da comunicação e do trabalho da força de vendas será reduzido permitindo maior retorno do investimento.

4o. **Aumentar a fidelidade do cliente e a competitividade no mercado:** a prática do Marketing de Relacionamento apoiado pela tecnologia do CRM por toda a organização (que de fato estará voltada para o cliente), permitirá agregar serviços que geram maior valor percebido da marca, ficando menos sujeita a guerra de preços e às ações da concorrência.

A implantação do CRM é a única forma, para num curto espaço de tempo permitir à empresa dar o salto qualitativo no seu Marketing que garantirá melhores resultados e a sua competitividade.

Saindo da forma tradicional da constante repetição da imagem de marca, freqüentemente apoiada em estímulos de vendas destinados a transformar uma impressão favorável numa venda imediata, passa-se para o Marketing de Relacionamento onde a meta é interagir com cada cliente a nível individual, pondo o foco no valor de um cliente por toda a vida.

E, vai-se mais além, criando uma experiência de marca, através de programas que agregam um valor extra ao produto ou serviço vendido/anunciado/divulgado, de tal forma que ele se torna uma parte agradável do dia-a-dia do cliente, construindo de forma consistente um relacionamento estável e duradouro.

Finalmente CRM é mais do que tecnologia, e exige muito mais do que só a disposição para investir. É preciso assumir o compromisso de atuar fortemente nos quatro pilares do Marketing de Relacionamento bem sucedido, que são: filosofia ou estratégia, processos de gestão, pessoas e tecnologia apoiados num modelo de relacionamento que atenda as promessas que serão feitas na estratégia de comunicação integrada para conquista e fidelização de clientes.