

4 Recomendações

A DPSP se encontra em mercado altamente competitivo, e busca se diferenciar através da criação de vantagem competitiva.

A vantagem competitiva pode ser conquistada quando a DPSP transformar o conhecimento adquirido sobre os clientes em benefícios aos mesmos, e ter o valor percebido de seus serviços aumentado.

Nos capítulos anteriores revisou-se a literatura disponível acerca de marketing de relacionamento, Customer Relationship Management (CRM); em seguida apresentou-se a empresa estudo do caso e os resultados e discussões dos temas apresentados pela empresa quanto a gestão de relacionamento.

Neste momento, revisando todos os dados obtidos e apresentados na presente dissertação, a autora faz recomendações para que um bem-sucedido plano de relacionamento seja implementado pela DPSP.

4.1. Programa de relacionamento DPSP S/A

O presente trabalho recomenda que a DPSP S/A adote um programa de relacionamento junto aos seus clientes; tais programas são definidos como *"um sistema integrado de ações de marketing com o objetivo de tornar os consumidores mais leais através do desenvolvimento de relações personalizadas com eles"* (MEYER-WAARDEN, 2008).

Um dos motivos que costumam levar empresas de diferentes setores a adotar programas de relacionamento, é a possibilidade de identificar clientes. A DPSP, por ser uma empresa de setor de varejo, permite ao cliente que entre na loja, escolha o produto, compre, pague em dinheiro e saia anonimamente.

A implantação de programa de relacionamento por parte da DPSP seria uma ferramenta para que a empresa pudesse aumentar seu conhecimento acerca dos clientes de forma individual e contínua, compreendendo suas necessidades e expectativas. Tal conhecimento não faz parte do atual cenário da empresa, que nos apresentou em entrevista obter dados de pesquisas externas.

O primeiro passo está na empresa formular um plano de implantação de gestão do relacionamento, visto que o tema não está hoje dentre os projetos vigentes da Cia. O modelo escolhido para ilustrar as recomendações foi desenvolvido por Barreto (2007), e engloba as três fases de um projeto: Planejamento, Implantação e Acompanhamento. Na literatura há material disponível de autores que tratam de partes de modelos; ou seja, ora sobre planejamento, ora sobre implantação e ora sobre acompanhamento. Este modelo, no entanto mostra-se mais completo, uma vez que considera as três fases, possibilitando melhor visão acerca do projeto como um todo, minimizando erros, falhas e por consequência aumentando as chances de sucesso.

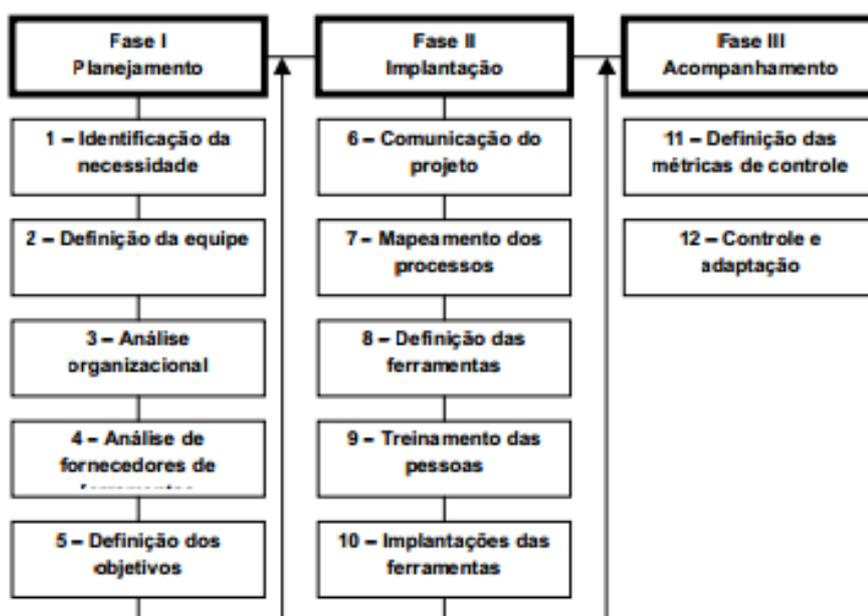


Figura 12: Modelo de Planejamento, Implantação e Acompanhamento de CRM

Fonte: Barreto (2007)

Também fora considerado o estudo "Fidelização com Resultados", conduzido por Peppers e Rogers Group e publicado em Agosto de 2004. O estudo apresenta resultados de pesquisa realizada com empresas brasileiras que implantaram programas de fidelização.

Foram realizadas entrevistas entre Março e Abril de 2004 em amostra de 53 empresas que atenderam aos requisitos definidos para o objetivo do estudo:

- Identificação: o programa tem registro individual de cada participantes, com dados pessoais;
- Regulamento: o programa de fidelidade tem um regulamento definido e disponível para consulta;
- Período: o programa é contínuo, sem data definida para o término.

Um critério adicional para inclusão, não relacionado com o programa em si, era que as respostas ao questionário fossem dadas pelo responsável pelo programa de fidelidade, o que garantiu a qualidade das informações obtidas.

4.1.1.

Fase 1: Planejamento

4.1.1.1.

Identificação das necessidades

Nesta primeira etapa a DPSP deve identificar as necessidades e justificativas internas à adoção de melhor relacionamento com os clientes com auxílio da ferramenta CRM. Cabe aos líderes da DPSP se questionarem acerca deste relacionamento, e das necessidades das partes em mantê-lo:

- Quais benefícios a empresa prevê ter com a gestão do relacionamento?
- O cliente da DPSP deseja ter um relacionamento personalizado com a empresa?

- Quais os recursos necessários e/ou disponíveis para a implementação?

A primeira recomendação está na DPSP justificar a adoção de ferramenta de gestão de relacionamento. O objetivo proposto pelo trabalho está em obter vantagem competitiva frente a acirrada competição que enfrenta. Há benefícios oriundos de um bem sucedido plano de relacionamento com os clientes, tais como maior satisfação dos consumidores, aumento da taxa de fidelidade, ganho de participação de mercado e conseqüente incremento da rentabilidade. A DPSP também poderá obter ganhos em processos, com maior controle de estoque e fluxo de caixa.

Dois dos benefícios listados acima foram citados em entrevista "*fidelização dos nossos clientes e do fluxo deles em loja*" (Bruno Adler, diretor e membro do conselho de administração da DPSP).

O estudo "Fidelidade com Resultados" (PEPPERS e ROGERS GROUP, 2004) apresentou que, quando perguntado aos responsáveis pelos programas de fidelidade das empresas qual o objetivo da criação desses programas as principais respostas foram: aprofundar o relacionamento com os clientes (91%), criar um diferencial em relação à concorrência (71%) e aumentar a satisfação dos clientes (67%).

A segunda recomendação está em inserir o conceito de gestão centrada no cliente na cultura organizacional da DPSP. Atualmente o conceito de CRM está concentrado apenas na cabeça dos líderes da empresa, que apesar de demonstrarem entender a necessidade de que todo a organização esteja focada no cliente, ainda não fez tal movimento.

"(...) eu acho que o CRM hoje está muito mais na cabeça dos líderes da empresa, infelizmente ainda não está difundido como uma necessidade pra toda (empresa), pra todo corpo de funcionários, mas a gente reconhece que é uma necessidade".
(Myrian Helena, diretora e membro do conselho de administração da DPSP).

A terceira recomendação está analisar se o cliente da DPSP deseja ter um relacionamento personalizado. Ao analisar as principais redes concorrentes a resposta parece ser afirmativa, uma vez que as redes de farmácias "Droga Raia", "Pague Menos" e "Drogasil" já adotaram programas de relacionamento em seus processos.

Ademais, estudo publicado no "Colloquy" sobre fidelidades e culturas 2011 apresentou que mais de 1/3 dos brasileiros entrevistados já participam de algum programa de fidelidade, e deste grupo 27% afirmam que tais programas influenciam em suas decisões de compra. Dados do estudo apresentam ainda que 29% dos consumidores brasileiros acreditam que vale a pena fazer parte de programas de fidelização.

4.1.1.2.

Definição da equipe

De forma a concretizar a estratégia CRM é necessário o envolvimento de toda a organização, dos funcionários que detém contato direto com o cliente (front office), e também daqueles que estão alocados em funções da operação interna, sem contato com o cliente (back office).

Nessa etapa a DPSP deverá realizar as seguintes perguntas:

- Quais as áreas da empresa que poderão/deverão estar envolvidas?
- Existem membros da organização com conhecimento e experiência para liderar e/ou agregar no projeto?
- Há necessidade de contratação de consultoria externa?
- Quais os recursos necessários e/ou disponíveis para a implementação?

A DPSP não detém de tais respostas, uma vez que a adoção de ferramenta de gestão de relacionamento não faz parte dos planos imediatos da empresa. É recomendável, no entanto, que tais reflexões sejam realizadas no momento pré-implementação, de forma a aumentar as chances de sucesso do projeto. Tal etapa deve ser analisada cautelosamente, uma vez que o investimento (financeiro e de tempo) a

ser dedicado ao projeto será revertido em expectativas. A empresa deve definir os objetivos, e assim a estrutura de suporte para que tais objetivos sejam cumpridos.

A quarta recomendação está na DPSP nomear os líderes do projeto CRM, sejam estes internos ou externos (consultoria). É possível que a equipe seja formada por funcionários de diferentes áreas, uma vez que diversos setores da DPSP efetuam contato com os clientes. Destaca-se atenção as seguintes equipes:

- Vendas, que está presente em três canais da empresa: venda em loja, através do televendas e e-commerce.
- Marketing
- Recursos Humanos, onde estão inseridos os setores de atendimento ao cliente;
- Tecnologia da Informação, que poderá fornecer o suporte tecnológico à ferramenta CRM.

O estudo "Fidelidade com resultados" (Peppers e Rogers *Group*, 2004) aponta que 52% das empresas participantes da pesquisa tem uma área dedicada apenas ao programa, enquanto 48% distribuem as atividades do programa em vários departamentos.

A quinta recomendação está na DPSP rever os processos e realizar as mudanças necessárias à adoção de gestão de relacionamento com os clientes. Não é possível listar as mudanças visto que a empresa não forneceu informações acerca do tema.

Foi descrito anteriormente o caso do Grupo Pão de Açúcar, que realizou investimentos em mudanças nos sistemas de tecnologia da informação visando armazenar e analisar os dados do cliente. Tais informações de clientes foram convertidas em relatórios que auxiliaram na definição de estratégias que melhor atendesse suas necessidades.

4.1.1.3. Análise organizacional

Uma vez que a DPSP já definiu as justificativas à adoção de gestão de relacionamento, assim como a equipe e recursos necessários ao mesmo, nesta fase a empresa deve considerar os três pilares de qualquer projeto CRM: processo, tecnologia e pessoas, no que diz respeito ao relacionamento com o cliente.

A sexta recomendação é que a DPSP identifique todos os processos da empresa que atingem o cliente, seja de maneira direta ou indireta. A DPSP deve identificar os processos onde há interatividade com o cliente (front office) e também aqueles em que o cliente não participa do fluxo (back office). Uma vez identificados tais processos, os mesmos devem ser revistos, e se necessário for, remodelados de forma a estarem aptos a cumprir com o planejado pela DPSP à gestão de relacionamento.

É recomendável ainda que a DPSP tenha principal atenção em todos os canais de comunicação entre cliente e empresa. Todos os funcionários que realizarem contato com o cliente devem ter o foco centrado a ele, independente da área de atuação (ex: vendas ou serviço de reclamação do consumidor). Cada contato do cliente com a empresa é uma oportunidade da DPSP aprender mais sobre o perfil do cliente que atende, quais suas necessidades e expectativas; somente com tais informações a DPSP irá poder definir estratégias personalizadas.

A sétima recomendação diz respeito a análise de recursos humanos, e neste momento é recomendável que a DPSP analise os recursos humanos internos no contexto do CRM; ou seja, que identifique o perfil de seus funcionários e observe as necessidades e características da equipe. A DPSP deve buscar compreender se a organização está comprometida e seus funcionários preparados para atender as necessidades dos consumidores.

Em entrevista, fora relatado pela DPSP que:

"a gente (líderes da empresa) tem uma instrução muito clara para todos os nossos funcionários de atender o cliente em primeiro lugar, sem segundo lugar e em terceiro". (Bruno Adler)

"a gente tem um treinamento constante em todos os funcionários, não só pela área de treinamento em si, mas treinamento com os próprios gerentes de loja, com os distritais, com o próprio diretor (...) tem uma preocupação constante de ter esse pessoal com a diretriz da empresa de atender o cliente bem fresca na cabeça e fazer isso da forma mais tranquila e mais efetiva possível". (Bruno Adler)

A afirmação acima apresenta o foco que a DPSP tem no cliente. Em visita a empresa pela autora notou-se, no entanto, que os treinamentos mencionados em entrevista são direcionados somente às equipes comerciais. O enfoque no cliente, para o marketing de relacionamento, deve estar inserido na cultura da empresa e estar na mente de todos os seus funcionários, independente do cargo que exerçam. A sétima recomendação é, em suma, que a DPSP avalie o comprometimento e nível de conhecimento/preparo dos funcionários, e garanta que todos os seus colaboradores estejam focados em atendimento ao cliente. É sugerida a utilização de ferramentas como treinamentos, sistemas de recompensas, comunicação interna e outros mecanismos que desenvolvam as habilidades e motivações da equipe DPSP.

A oitava recomendação se refere à análise da tecnologia. Já foi mencionado a importância da empresa em rever os processos, mas recomenda-se que a área de tecnologia da informação seja analisada em particular. Para que os dados dos clientes sejam armazenados, recomenda-se a criação de um banco de dados. Os dados iniciais a serem capturados diriam respeito a características pessoais do cliente, que possibilitassem sua identificação (Stone, 2002).

- Nome;
- Endereço;
- Idade;
- Sexo;
- Estado civil.

A DPSP está presente em cinco estados brasileiros com aproximadamente 700 lojas físicas. Ademais ao atendimento presencial, as vendas podem ser realizadas através do televendas ou e-commerce. O elevado número de clientes atendidos e transações realizadas significa elevada quantidade de informações a serem armazenadas e analisadas. É portanto recomendável que a DPSP invista em plataformas que permitam que os dados colhidos sejam devidamente automatizados, para que o perfil dos clientes possa ser identificado.

As variáveis a serem analisadas devem ser definidas pela DPSP. Em entrevista com Bruno Adler foram identificadas "*consumo histórico*", "*consumo atual do consumidor*" e "*tipo de necessidade dele (consumidor)*".

O estudo "Fidelidade com resultados (Peppers e Rogers Group, 2004) apresentou que as informações capturadas são, além dos dados básicos pessoais, o histórico transacional de compras (87%), histórico de utilização do programa (82%), informações não transacionais, tal como preferências e históricos de contatos (64%), e relação com outros participantes do programa (33%), que seriam filhos, esposas/maridos.

4.1.1.4. Análise de fornecedores e ferramentas

A nona recomendação é que a DPSP procure aumentar seu conhecimento ao buscar no mercado casos de sucesso, realizando um benchmarking, com o intuito de identificar as melhores práticas e as ferramentas mais eficazes.

Foi apresentado neste trabalho que as três principais redes concorrentes da DPSP adotam gestão de relacionamento com seus clientes com programa de fidelização. Sugere-se que a DPSP estude a fundo o modelo e métricas destes programas adotados pelos concorrentes, e busque ainda compreender junto aos consumidores quais os pontos fortes e fracos em sua visão. Assim, a DPSP terá oportunidade de desenhar programa mais atrativo aos consumidores.

A DPSP deve se manter alerta ao buscar práticas no mercado quanto às especificidades de seu público. A empresa possui atualmente lojas em cinco estados brasileiros, e atende diferentes perfis de clientes. A décima recomendação é que a DPSP tenha atenção de forma a não generalizar conhecimentos adquiridos de outras empresas para seu negócio, se atendo às características de seus clientes (renda, idade, gênero) e do negócio em si (margem, produtos com mais atratividade, fornecedores, legislação, etc.).

A rede de supermercados Zona Sul, por exemplo, poderia agregar em informações e experiência, no entanto o perfil da empresa se distingue do perfil da DPSP no sentido que as lojas da rede Zona Sul estão distribuídas apenas em determinados bairros do Rio de Janeiro (Zona Sul, Barra da Tijuca e Recreio - há apenas uma loja em Angra dos Reis). Não é possível afirmar sem pesquisas mais profundas, mas o público consumidor de tais localidades possivelmente apresenta renda superior à média do estado, e portanto as práticas apresentadas no programa de relacionamento do Zona Sul não podem ser generalizadas à todos os perfis de clientes da DPSP.

4.1.1.5. Definição dos objetivos

Esta etapa constitui na definição de objetivos a serem alcançados no curto, médio e longo prazo. Pode-se também estipular metas por áreas/departamentos.

A décima primeira recomendação está no sentido da DPSP definir metas mais estruturadas e segmentadas. Foi dito anteriormente que o objetivo principal de adoção de gestão de relacionamento era obter vantagem competitiva frente aos concorrentes através de um plano de relacionamento com os consumidores. Há, no entanto, objetivos secundários que devem ser estabelecidos nesse momento pela DPSP. Por exemplo:

- Aumento do ticket médio;
- Inclusão de novos itens da cesta de compras;
- Aumento da frequência de visita a lojas;
- Diminuição de ruptura de estoque.

É recomendável que a DPSP, na fase de Planejamento adote uma filosofia centrada no cliente, modifique a cultura organizacional e efetue as devidas modificações em processos. Tais mudanças podem levar meses, até anos, mas devem necessariamente preceder a implantação de projeto de gestão de relacionamento, de forma a aumentar suas chances de sucesso.

4.1.2.

Fase 2: Implantação

4.1.2.1.

Comunicação do projeto

A comunicação do projeto na organização é primordial, como identificam Bose (2002), Chen e Popovich (2003) e Barreto (2004). Ela é fundamental por dois motivos: porque torna o programa de gestão de relacionamento mais eficaz, ao permitir maior interação entre os participantes, e porque o próprio programa precisa ser promovido, tal qual um produto da empresa.

A décima segunda recomendação é que a DPSP efetue a comunicação do programa junto aos seus clientes de maneira efetiva. A empresa pode usar seus canais de contato para apresentar o programa aos seus clientes, enfatizando as métricas, regras e os benefícios para tais. Sugere-se que o cliente, ao fazer contato com a empresa - seja para venda, reclamação e/ou dúvida - tenha o programa apresentado, e seja convidado a participar.

Atenção à DPSP quanto a dois pontos: o primeiro é registrar se a apresentação e convite à sua participação já foi realizada, e qual a reação do cliente (evitando assim o desgaste da relação e a sensação de que o cliente está sendo "forçado" a participar). O segundo ponto de alerta diz respeito aos clientes que precisam de auxílio para preencher formulários e responder questionários. O público da terceira idade é um exemplo. Para que tais clientes sejam incluídos, é recomendável a presença de consultoras em lojas de bairros que apresentam elevado índice de consumidores deste perfil, com o intuito de auxiliar tais clientes e aumentar as chances de inclusão dos mesmos no programa da DPSP.

Uma vez o cliente cadastrado, a DPSP pode passar a se comunicar com ele por diversos meios, tais como e-mail, mala direta, comunicação no ponto de venda, encartes em publicações e propaganda em eventos específicos.

É preciso, no entanto, que a DPSP saiba gerenciar a comunicação com integridade e respeitando as regras claras de privacidade. Recomenda-se que a DPSP peça permissão aos clientes para que possa enviar mensagens por e-mail, mensagem de texto ou qualquer outro canal, e a partir desta aprovação, colocar as ofertas de forma adequada dentro do diálogo estabelecido com o cliente, e de acordo com as regras do programa.

Ademais aos clientes externos, a DPSP também deve comunicar o projeto entre seus clientes internos; os funcionários.

A décima terceira recomendação é que a DPSP compartilhe o conhecimento acerca da ferramenta de gestão de relacionamento na organização. É proposto que a equipe que lidere o projeto esclareça para o restante da empresa pontos como os objetivos, benefícios para a empresa e para o cliente, as mudanças necessárias, próximos passos e a importância do envolvimento de todos. A DPSP está distribuída em cinco estados brasileiros e deve procurar que todos os seus funcionários recebam a mesma mensagem. É sugerido o uso de mecanismos como comunicação interna, palestras e folhetos explicativos.

4.1.2.2.

Mapeamento de processos/clientes

Nesse momento a DPSP já analisou os processos da empresa, e deve agora mapear os processos que detêm relação com o cliente.

A décima quarta recomendação está no sentido da DPSP mapear de maneira minuciosa todos às áreas envolvidas no projeto de gestão de relacionamento, estabelecendo metas, identificando responsáveis, alertando para possíveis falhas e estipulando prazos. Todos os funcionários envolvidos devem ter ciência de seu papel e responsabilidade para que o projeto seja implementado com sucesso, e aos líderes do mesmo cabe monitorar as atividades de cada etapa.

4.1.2.3.

Definição das ferramentas

A décima quinta recomendação é que a DPSP adote como ferramenta de seu programa de relacionamento com o cliente o cartão fidelidade. Com relação à identificação do cliente nos sistemas da DPSP, sugere-se que a mesma consiga identificar os clientes pelos seus números de registros - RG ou CPF. Há possivelmente maiores chances do cliente memorizar seus registros de RG ou CPF do que aqueles do cadastro da empresa; dessa forma a DPSP minimiza as chances do cliente estar em contato com a empresa e seus dados não serem computados.

O estudo "Fidelidade com Resultados" (Peppers e Rogers Group, 2004) nos mostra que a maioria das empresas que implantaram programas de relacionamento atribuem um código ou número ao participante do programa (64%), e 49% lhe entregam um cartão individual. Em 64% dos casos o código de participante serve como identificador único do cliente, mas a recomendação para a DPSP é que o nº de registro de CPF ou RG também seja aceito.

Vale destacar que os principais concorrentes da DPSP que já adotaram programa de relacionamento com o cliente - Droga Raia, Drogasil, Pague Menos - o cartão fidelidade é a ferramenta utilizada para identificação dos clientes na empresa.

4.1.2.4. Treinamento de pessoas

O desenvolvimento dos funcionários da DPSP começou na fase 6 (comunicação do projeto), ao anunciar a estratégia de gestão de relacionamento à toda a organização buscando nivelar o conhecimento dos funcionários. Nesta etapa, no entanto, o foco da DPSP será naqueles funcionários que estarão envolvidos diretamente no projeto.

A décima sexta recomendação é que a DPSP garanta, com o auxílio de treinamentos específicos, que os funcionários estejam preparados para utilizar a tecnologia, desenvolver um relacionamento com o cliente e compartilhar o conhecimento adquirido na organização. Deve-se identificar e incentivar as habilidades necessárias àqueles funcionários que mantêm contato com o cliente.

Recomenda-se também que a DPSP avalie se os clientes também precisarão ser treinados para uso das ferramentas.

4.1.2.5. Implantação das ferramentas

A décima sétima recomendação se refere ao processo de implementação do plano de relacionamento da DPSP para com seus clientes. É sugerido que o mesmo seja implementado em fases, realizando testes para que, conforme os resultados e aprendizados o programa seja estendido à sua base integral de clientes.

4.1.3.

Fase 3: Acompanhamento

A fase de acompanhamento constitui na DPSP monitorar os processos e os resultados, comparando com as previsões e realizando os devidos acertos.~

A décima oitava recomendação é que a DPSP estabeleça metas e critérios de avaliação de resultados.

O estudo realizado por Peppers e Rogers (2004), intitulado "Fidelidade com resultados" reporta as principais métricas de avaliação, conforme resposta das empresas participantes da pesquisa.

1º. Volume de adesão ao programa, com 69%. A justificativa é de que nenhum programa tem relevância se não tiver massa crítica de participantes.

2º. Receita por cliente, com 62%. A evolução da receita individual é um importante indicador do resultado do programa sobre o comportamento do participante.

3º. Satisfação dos participantes com o programa, com 62%. Uma vez que os programas se integram a gestão de relacionamento do cliente com a empresa, passam a fazer parte da oferta de valor da mesma. Medir a satisfação com o programa, assim como mensurar a satisfação com os produtos e serviços da empresa se mostram de grande importância.

As demais métricas apresentadas foram aumento da receita total (58%), variação no volume de uso dos benefícios do programa (51%), aumento de lucratividade e participação no cliente (ambos com 49% das respostas, cada).

Outra questão que merece a atenção da DPSP diz respeito aos objetivos propostos com o programa de relacionamento. O estudo conduzido por Peppers e Rogers alertou para mudanças de objetivos ao longo do tempo; 20% dos entrevistados declararam que os objetivos de seus programas à fase do questionário são diferentes dos originais.

A recomendação está então na DPSP estabelecer critérios e metas de avaliação, realizar o monitoramento e, com base nos resultados apurados, determinar possíveis mudanças em processos.

4.2. Pontos de atenção

Por tudo o que já foi descrito neste presente trabalho constata-se que a estratégia CRM promove benefícios que contribuem para o estabelecimento de um forte relacionamento entre a organização e o cliente; tal relação se mostra uma vantagem competitiva para o sucesso das empresas.

Há, no entanto, histórico de insucesso nas empresas ao adotar a ferramenta em suas operações. Os motivos são diversos, e devem ser levados em consideração pela DPSP quando na fase de planejamento.

Bayer (2002) afirma que um dos fatores observados com frequência diz respeito ao entendimento do conceito do CRM. Para o autor, muitas empresas entendem a estratégia como sendo uma ferramenta de tecnologia da informação. A tecnologia deve ser vista como um meio facilitador para aumentar o conhecimento acerca do cliente, mas não é de maneira nenhuma suficiente para o sucesso do negócio (RYALS e KNOX, 2001). Há, muitas vezes um foco excessivo no software (SOUZA, 2006, CHEN e POPOVICH, 2003), quando o foco deve ser o cliente.

Há ainda aquelas empresas que se equivocam quanto ao conceito do CRM ao o classificarem como sendo sinônimo de ações de marketing, programas de fidelidade, soluções de *e-commerce* entre outras iniciativas de marketing direto. Payne e Frow (2005) afirmam que muitas empresas também confundem o conceito ao descreverem a ferramenta como depósito de dados dos clientes, sem qualquer análise ou uso de inteligência por parte dos executivos da empresa.

O risco descrito acima preocupa os gestores da DPSP, conforme relato em entrevista:

"(...) pode prejudicar bastante é a empresa acumular dados demais e inteligência de menos, e não saber o que fazer com aquela informação, como estratificar aquilo, como minerar e potencializar a base". (Myrian Helena).

A DPSP deve se manter atenta de forma a utilizar com inteligência as informações obtidas dos clientes. Conhecer o cliente e ter a capacidade de identificar suas necessidades e expectativas para com a empresa pode representar uma importante ferramenta na conquista de vantagem competitiva; mas para que a DPSP utilize as informações capturadas a seu favor, a empresa deve analisar e aplicá-las em estratégias de marketing.

Ryals e Knox (2001) afirmam que o problema está no fato de muitas empresas considerarem que o consumidor deve ser foco exclusivo dos departamentos de vendas e marketing, quando um modelo estratégico centrado no consumidor depende do comprometimento de toda a organização, inclusive com partilha das informações coletadas sobre os clientes, suas características e necessidades (CHEN e POPOVICH, 2003; SIN *et al*, 2005). É necessário que todos os funcionários da DPSP compreendam a importância de se estabelecer relações com os clientes e se envolvam nesse sentido. É fundamental que o foco no cliente faça parte da cultura organizacional da DPSP, estando em evidência para todos os funcionários, sejam eles alocados em funções de interação direta com o cliente ou não.

Artigo publicado em 2002 na Harvard Business Review intitulado "*Avoid the Four Perils of CRM*" identificou quatro riscos que as empresas devem evitar quando na implementação da ferramenta CRM. Os riscos já foram citados acima por outros autores, mas são descritos neste artigo com o uso de exemplos, o que pode facilitar a leitura e o entendimento.

Os autores Darrel K. Rigby, Frederick F. Reichheld e Phil Scheffer analisaram mais de 200 empresas ao longo de dez anos quanto à adoção de CRM. A conclusão do trabalho é que muitos executivos caíram em um ou mais das quatro armadilhas apresentadas no artigo, e os planos CRM da empresa não foram bem-sucedidos.

RISCO 1: Implementar o CRM antes de criar uma estratégia para o cliente.

Para os autores do artigo muitas empresas acreditam que o CRM irá afastar os clientes que representam baixa margem de lucro para a empresa e atrair os de alta margem; isso até pode acontecer, mas somente após a criação e implementação de uma estratégia tradicional de atração e retenção de clientes.

O gerenciamento efetivo das relações entre empresa e cliente tem como base a segmentação. Implementar o CRM sem antes segmentar os clientes e determinar os objetivos comerciais da empresa com a adoção da ferramenta seria, na visão dos autores, como tentar construir uma casa sem o auxílio de um engenheiro.

Como exemplo o artigo cita o *New York Times*, tradicional publicação dos Estados Unidos. No começo dos anos 90, quando o jornal tentava superar um platô na circulação, uma equipe de executivos seniores decidiu pesquisar alternativas que levassem a conquistar maior fatia de mercado. Os primeiros resultados das pesquisas foram preocupantes, pois indicavam que o único caminho para maior circulação seria a popularização dos artigos, o que modificava radicalmente a abordagem editorial do jornal. Uma vez que tal diretriz não se alinhava aos valores tradicionais do *New York Times*, a empresa autorizou mais pesquisas direcionadas a clientes considerados potenciais.

O resultado foi que o jornal descobriu que em todas as grandes cidades dos Estados Unidos havia um grupo de leitores do mesmo porte dos leitores da cidade de Nova York, e que tais assinantes em potencial desejavam entregas domiciliares matinais, além de pontos de venda mais bem localizados. Imediatamente, a empresa procurou atender tal demanda instalando redes de alta velocidade de forma a interligar 18 gráficas espalhadas pelo país. Além de conseguir aumentar sua capacidade de distribuição, a empresa implementou sistemas telefônicos automatizados para que, a qualquer hora do dia ou da noite, os clientes pudessem alterar as assinaturas ou reagendar as entregas. As edições do

jornal de algumas cidades passaram a oferecer informações específicas do local, tal como previsão do tempo e programação da TV.

Tais iniciativas provaram ser uma conquista importante, uma vez que a empresa entendeu as necessidades dos clientes potenciais e buscou atendê-las com o objetivo fim de aumentar sua participação de mercado. Dados de 2000, apresentados no artigo revelam que a taxa de retenção de clientes aumentou para 94%, em uma indústria que beira a média de 60%; ademais, a circulação do jornal cresceu em 2% ao passo que a de outros jornais americanos caiu, em média 0,4%).

Tal exemplo ilustra a importância de planejar a estratégia CRM. A empresa não estava considerando adotar nenhum aplicativo de software, e sim de resolver problemas relacionados a clientes da forma mais inteligente possível. Somente anos depois a empresa começou a instalar a tecnologia CRM para dar suporte à estratégia adotada. O CRM tornou-se parte da solução, mas não direcionou a estratégia ou o processo.

A DPSP deve considerar tal exemplo ao planejar a implementação de plano de relacionamento com seus clientes. É fundamental conhecer o perfil e as necessidades dos clientes que procuram uma loja de varejo farmacêutico, para que tais necessidades sejam possam ser atendidas pela DPSP. Conforme exemplificado no artigo publico na *Harvard Business Review*, a solução pode não estar em investimentos em tecnologia e/ou processos, mas em pequenas mudanças que proporcionem maior valor percebido no serviço prestado pela DPSP aos clientes.

RISCO 2: Implementar o CRM antes de efetuar as mudanças necessárias na organização.

Instalar a tecnologia CRM antes de criar uma organização focada no cliente seja talvez o risco mais perigoso na visão dos autores, uma vez que ter uma estratégia não é suficiente; a implementação do CRM só será bem sucedida após a reestruturação da organização e de seus processos (por exemplo, descrição de tarefas, avaliação de desempenho, programas de treinamento), com o objetivo de atender melhor às necessidades dos clientes.

Para que uma empresa possa desenvolver melhores relações com os clientes mais lucrativos e/ou potenciais, ela precisa revisar os processos-chave comerciais relacionados aos clientes.

Muitas vezes os líderes da empresa não enxergam necessidade de mudança nas estruturas e nos sistemas internos por acreditarem que o CRM afeta apenas os processos diretamente relacionados aos clientes. Isso é um erro; é importante que a empresa avalie as estruturas de todos os departamentos. O artigo apresenta que pesquisa realizada no centro de pesquisas online CRM Fórum apresenta que, quando perguntados sobre o motivo para fracasso nos seus projetos CRM, 1% dos gerentes afirmou ter recebido orientação equivocada, 4% dos gerentes responderam que tiveram problemas com software e 87% dos líderes atribuíam o insucesso à falta de mudanças adequadas no gerenciamento.

No estudo realizado pelos autores, a maioria das empresas pesquisadas levou anos para mudar suas estruturas e seus sistemas antes de iniciar o CRM. Como exemplo apresenta-se a empresa Square D, fabricante de equipamentos elétricos e industriais com mais de um século de existência.

Em 1991 a empresa, com sede no estado americano de Illinois, foi comprada pela francesa Schneider Electric, e em 1993 ao completar sua integração buscava crescer, multiplicar as receitas, dobrar o retorno sobre o capital e elevar as vendas por funcionário em cerca de 33%. Tais metas foram traçadas para serem alcançadas até o ano 2000.

De forma a cumprir os objetivos, o então presidente da Cia, Charles Denny sabia que a empresa teria que, mais do que nunca, se direcionar para os clientes.

Charles Denny não fez nenhum investimento impensado em software de CRM no primeiro momento; a iniciativa da empresa estava em se reorganizar em relação aos segmentos dos clientes. As três unidades básicas da Square D - distribuição elétrica, controle e automação industrial e transformadores - fizeram exatamente isso; ou seja, se organizaram considerando os quatro principais mercados:

equipamentos industriais, residenciais, equipamentos para construção e equipamentos fundamentais.

As demais funções foram reorganizadas de forma a dar suporte às quatro principais funções. A empresa também modificou a avaliação de desempenho e os sistemas de incentivo, que deixaram de ter como base o número de unidades vendidas e passaram a se basear no número de clientes adquiridos e nas margens de lucro.

Tais mudanças levaram três anos para serem implantadas, e foram conduzidas diretamente da sala do presidente. Somente após todos os sistemas internos terem sido redirecionados ao cliente, a empresa Square D começou a usar aplicativos de tecnologia para atualização dos processos relacionados ao portfólio de clientes.

Em 1996, por exemplo, investiu 75 milhões de dólares em sistema de gerenciamento de pedidos, que permitiu que os engenheiros de venda criassem propostas baseadas nas possibilidades de entrega da fábrica. Chris Curtis, então vice-presidente de comercialização para os Estados Unidos, afirmou que, durante três anos os gerentes da Cia foram afastados de suas funções durante meses para que pudessem entender as questões relacionadas à implementação do software.

Um segundo exemplo é também citado no artigo, o caso da GE Capital Fleet Services, uma das maiores arrendadoras mundiais de frotas corporativas de automóveis.

Os executivos da empresa começaram a implantação do CRM fazendo a seguinte pergunta: "Que aspectos dos nossos processos frustram os clientes?".

A resposta era o "círculo vicioso" que acontecia no processo de cada pedido. Ao preencher os formulários, os clientes deixavam determinados campos em branco, e com isso os vendedores eram obrigados a enviar os documentos de volta aos clientes para serem completados. Os clientes então alteravam as especificações, e os veículos requisitados não estavam mais disponíveis. Os formulários então tinham que voltar aos clientes para que estes escolhessem novos itens (disponíveis em estoque), gerando desgaste e frustração na relação cliente-empresa.

Ao identificar a necessidade de mudança, a GE Capital lançou uma iniciativa interna batizada de Seis Sigma, que buscava simplificar a interface com o cliente e melhorar o processo de feitura do pedido. Os gerentes exigiram que seus representantes de vendas adotassem o novo sistema, e como consequência a percepção dos funcionários quanto às necessidades dos clientes aumentou. A implementação de software veio a seguir.

Ambos os exemplos das empresas mostram que, para implementação da ferramenta CRM as empresas precisam adotar uma filosofia centrada no cliente, modificar a cultura da empresa para que esta esteja focada no cliente, além de rever seus processos e estruturas. Para os autores do artigo, tais mudanças podem levar meses, até anos, mas devem necessariamente preceder a implantação do CRM de forma a aumentar as chances de seu sucesso.

Em entrevista com gestores da DPSP identificou-se que a filosofia centrada ao cliente destacada nos exemplos do artigo não faz parte da realidade da DPSP:

"(...) eu acho que o CRM hoje está muito mais na cabeça dos líderes da empresa, infelizmente ainda não está difundido como uma necessidade pra toda (empresa), pra todo corpo de funcionários, mas a gente reconhece que é uma necessidade".
(Myrian Helena, diretora e membro do conselho de administração da DPSP).

Tal recomendação foi feita pela autora neste presente estudo, e mais uma vez reforçada como ponto de alerta. Para que o projeto de gestão de relacionamento tenha maiores chances de sucesso, é fundamental que todos os funcionários da DPSP estejam centrados em atendimento ao cliente. A cultura da DPSP deve ser modificada de forma a estar centrada no cliente, e este movimento deve ser um dos primeiros quando a DPSP estiver em efetivo projeto de implantação de gestão de relacionamento.

RISCO 3: Partir do pressuposto de que quanto mais tecnologia melhor.

Muitos executivos pressupõem que o CRM implica em ter sua tecnologia intensificada, e isso não é verdade. Os objetivos CRM podem ser alcançados sem grandes investimentos em tecnologia.

Como exemplo o artigo cita o caso da empresa Grand Expeditions, uma empresa do estado americano da Flórida responsável pela administração de oito operadoras de turismo. A empresa começou seu projeto CRM com a identificação das atividades de baixa tecnologia que já funcionavam bem e que poderiam ser repetidas pela companhia. Bob DeVries, então presidente da empresa, e seus executivos seniores descobriram, por exemplo, que uma de suas operadoras enviava notas de agradecimento manuscritas aos clientes após o término de suas excursões, e tal ação era muito bem quista pelos clientes, que a consideravam um toque pessoal.

DeVries percebeu que esta iniciativa era simples, porém efetiva, e facilmente replicável nas demais operadoras com o intuito de fortalecer suas relações em mercado em que o custo de aquisição de clientes era alto.

Apenas quando o estudo contínuo de tais práticas encontrava-se em andamento, a Grand Expeditions começou a avaliar as soluções de software que poderiam favorecer suas habilidade em criar relações com os clientes.

A sugestão do artigo é que os gerentes comecem examinando cuidadosamente as alternativas de baixa tecnologia primeiro, pois é possível que estas sejam suficientes para atender às necessidades dos clientes. Os executivos devem descobrir o que fazer para fortalecer as relações entre cliente e empresa, independente da sofisticação tecnológica adotada.

Este ponto é relevante e está dentre as recomendações à DPSP para adoção de plano de relacionamento. Faz referência também ao primeiro risco apresentado - Implementar uma estratégia CRM antes de criar uma estratégia para os clientes - e a preocupação de dirigente da DPSP quanto ao mal uso das informações adquiridas. Uma vez que a DPSP possui dados acerca de seus clientes, a empresa deve analisar os mesmos e identificar a maneira mais eficaz de atender às necessidades apresentadas por estes. É possível que pequenas mudanças em atendimento e/ou processos sejam suficientes; mas esta é suposição que deverá ser confirmada pela DPSP quando a mesma já conseguir capturar informações dos clientes.

RISCO 4: Rastejar pelo cliente ao invés de tentar conquistá-lo.

O artigo propõe o seguinte questionamento por parte de seus leitores:

"Se seus melhores clientes soubessem que você planejou investir 130 milhões de dólares para aumentar a fidelidade a seus produtos, quais seriam suas sugestões para esse investimento? Eles aconselhariam a criação de um cartão fidelidade, ou pediriam que você abrisse mais caixas registradoras e guardasse mais leite no estoque?".

A resposta, segundo os autores, depende do tipo de empresa que você tem e das relações que você deseja estabelecer com seus clientes, uma vez que tais relações podem variar conforme a empresa, o setor de atuação e seus funcionários.

Infelizmente os gerentes tendem a ignorar tais considerações, ao tentar construir relações com os clientes errados, ou então com os clientes certos de maneira errada.

Em 1996 o Dallas Morning News, um dos então maiores jornais do Texas descobriu que seu programa de telemarketing estava aborrecendo os clientes ao invés de satisfazê-los. Os clientes estavam insatisfeitos e os ganhos de circulação diminuía. Até mesmo o diretor de circulação do jornal admitiu que o único aspecto positivo do programa era seu baixo

custo. O executivo então optou por direcionar os recursos a clientes potenciais.

O novo programa consistia em campanha de mala direta destinada a 12 segmentos de clientes pré-avaliados como tendo potencial de crescimento. A empresa também focou na retenção dos clientes existentes, verificando sua satisfação e oferecendo a conveniência de pagamentos automáticos. Em meados de 2001, a taxa de retenção provenientes do envio de mala-direta chegavam a 62%, contra 40% de assinantes conquistados por telefones, o que justificava as despesas mais altas com os correios. O mais importante é que a nova abordagem do Dallas Morning News se encaixava na imagem que o jornal queria projetar: ser um companheiro da família, e não uma "peste que invade a casa".

A DPSP, se deseja adotar plano de relacionamento com o cliente, precisa estar aberta a "ouvir" o que o cliente lhe diz, seja diretamente (em canais de reclamações e/ou sugestões) ou indiretamente, ao analisar os dados obtidos dos mesmos. Se a DPSP achar que já conhece o cliente e sabe o que ele deseja/necessita deste relacionamento, a empresa estará indo na direção contrária da filosofia do marketing de relacionamento, que é conhecer o cliente.

Os clientes são diferentes, em perfil, características, necessidades, valor que representam à empresa; e por consequência a maneira com a qual a DPSP irá se relacionar com eles também será diferente.

Por fim, o artigo reforça que é possível aprender com as falhas. Como exemplo cita o caso da empresa BMC Software, empresa americana situada no estado do Texas que atua como provedora de software para gerenciamento de sistemas. A empresa foi forçada a abandonar todo o seu programa de CRM e começar de novo por mais de uma vez. Após duas tentativas de insucesso, a empresa por fim conseguiu implementar a ferramenta de maneira satisfatória. Os motivos que levaram ao fracasso? A BMC correu muitos dos riscos descritos no artigo. Seus gerentes não pesquisaram as necessidades dos clientes; os gerentes só se perguntavam quais processos poderiam ser realizados de

maneira mais rápida; partiram do pressuposto de que uma iniciativa de CRM não exigia muito envolvimento da alta administração e que poderia ser supervisionada por seus responsáveis. Acreditavam ainda que o software se "autovenderia" para os funcionários da Cia., e que automaticamente geraria as mudanças necessárias.

Até que, após duas tentativas frustradas a empresa percebeu que o projeto de CRM era um empreendimento de funções entremeadas, e o vice-presidente de vendas e o gerente de programas comerciais tomaram a frente das iniciativas da estratégia CRM.

Surgia então um compromisso em definir os objetivos do programa, as necessidades de revisão na operação e benefícios para os clientes que foram decisivos ao sucesso da terceira empreitada.

A BMC levou cinco meses para instalar o sistema, e para superar qualquer ceticismo da equipe por conta das tentativas negativas anteriores, a empresa desenvolveu uma campanha de marketing interna.

No que diz respeito a tecnologia, a empresa organizou cuidadosamente a implementação do CRM. No primeiro momento a função de vendas diretas foi automatizada, seguida pelo gerenciamento de venda e pelo canal de parcerias. O próximo passo foi equipar seus canais de web com a tecnologia do CRM. O sucesso em uma área preparava o êxito da etapa seguinte, e se houvesse um problema a empresa não estaria envolvida como um todo.

Desta vez a iniciativa foi bem sucedida. O sistema foi relançado em março de 2000, e seis meses depois 80% dos funcionários de marketing e vendas estavam envolvidos e trabalhando junto ao novo sistema. Em um ano esse número já era de 95%. Com o sistema CRM os representantes de vendas tinham acesso aos dados dos clientes em menos de dez minutos, operação que antes levava algumas semanas.

Vimos no presente capítulo que a implantação de estratégia CRM pode falhar por diversos e diferentes motivos. A DPSP quando optar por adotar tal ferramenta deve ter consciência do real conceito da estratégia de marketing de relacionamento - que é aumentar o conhecimento acerca do cliente e usar este a favor de melhor relacionamento entre cliente e

empresa - de forma a obter benefícios, tal qual obtenção de vantagem competitiva. A cultura da DPSP deve ser revisada, assim como seus processos, uma vez que a diretriz do CRM é que a empresa deve ser centrada no cliente.

Um fracasso no plano de gestão do relacionamento na DPSP pode significar perdas financeiras à empresa, e frustração por parte dos seus clientes e colaboradores. As relações são uma via de mão dupla, e a DPSP deve entender o que a outra parte necessita se deseja melhorar o relacionamento entre ambas.