



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **CONSUELO ROSALIA DE LIMA DUARTE**, REGISTRO N° **2010724423**. No dia 21/03/2012, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**Estudo de Caso da Empresa MB para identificar os benefícios a serem adquiridos com o uso do CRM - Customer Relationship Management.**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, a orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Viviane Dias Loyola, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

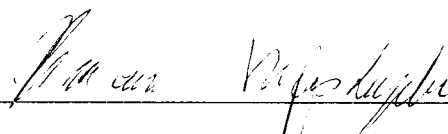
APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

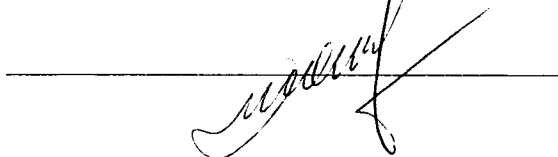
() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 21/03/2012.

Prof^a. Viviane Dias Loyola
(Orientador)



Prof. Marco Antônio Machado



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MB PARA IDENTIFICAR OS BENEFÍCIOS A
SEREM ADQUIRIDOS COM O USO DO CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT.***

CONSUELO ROSÁLIA DE LIMA DUARTE

Belo Horizonte
2011

CONSUELO ROSÁLIA DE LIMA DUARTE

ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MB PARA IDENTIFICAR OS BENEFÍCIOS A SEREM ADQUIRIDOS COM O USO DO CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora em 21 de março de 2012.

Orientador(a): _____
Viviane Dias Loyola

Belo Horizonte
2011

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha querida mãe, meu grande e maravilhoso exemplo! Ao meu pai, guerreiro. Ao meu querido marido João Bosco pelo carinho e incentivo. Às minhas irmãs e irmãos pelo carinho e por fazerem parte da minha vida. A Deus que dispensa qualquer comentário!

AGRADECIMENTOS

A minha mãe pelo exemplo de força e coragem e por ter me mostrado sempre a importância do conhecimento. Ao meu pai pela luta e carinho. Ao lado de Deus eles torcem por mim. As minhas irmãs e irmãos e toda minha família pelo carinho e por acreditarem na minha capacidade. Ao meu querido marido João Bosco pelo incentivo e paciência. Meu agradecimento especial à professora Viviane Loyola, minha orientadora, pela paciência e ajuda. A todos os colegas de sala, em especial à Ana pelas dicas. Aos professores e funcionários do Cege que nos receberam tão bem, especialmente à Dayanne pela ajuda em todos os momentos. Ao meu gerente e colegas da Empresa (Anderson Brini, Anderson Xavier, Marcelo, Thainá e Sheila) que me ajudaram na conclusão deste trabalho e a Deus, maravilhoso, que permitiu tudo isso. Muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho tem como objeto de estudo a empresa MB (nome fictício que será usado neste trabalho) com relação à sua política de relacionamento com os clientes, no intuito de estabelecer um diagnóstico da situação atual. Como objetivos específicos, destacam-se a necessidade de identificar os prováveis benefícios gerados para a Empresa com a utilização do CRM - *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), além de contextualizar os impactos gerados a partir de sua implantação. A partir de entrevistas feitas, além da consulta a informações sobre a MB, verificou-se que a empresa, apesar do tamanho e do número de clientes, não dispõe de um sistema que permita o armazenamento e compartilhamento de informações, permitindo assim conhecer as necessidades de seus clientes de forma que a satisfação desses se transforme em fidelidade, embora todos os entrevistados neste trabalho concordem que tal sistema seria necessário.

Palavras-chave: Diagnóstico, Marketing de Relacionamento, Fidelização, CRM

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Unidade Fabril MB	23
Figura 2 – Fundição	23

SUMÁRIO

Introdução	9
1. Fundamentação Teórica.....	11
1.1. Administração de Marketing	11
1.2. Evolução do conceito de marketing.....	13
1.2.2. Orientações de marketing.....	14
1.3. Marketing de Relacionamento.....	15
1.3.1. Fidelização de clientes.....	17
1.4. Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM)	18
1.5. Diagnóstico Organizacional	20
2. O Diagnóstico	22
2.1. Caracterização do objeto de estudo	22
2.2. Metodologia de Pesquisa.....	25
2.2.1. Questionários.....	26
2.3. Descrição das respostas.....	27
2.3.1. Os vendedores	27
2.3.2. A Gerência	29
2.3.3. Representante do Departamento de Marketing.....	30
2.4. Análise de Resultados.....	31
Considerações finais	33
Referências.....	35

Introdução

Este trabalho estuda a empresa MB (nome fictício que será usado neste trabalho) com relação à sua política de relacionamento com os clientes, no intuito de estabelecer um diagnóstico da situação atual, apontando pontos fracos e fortes. Como informação preliminar, sabe-se que a empresa em questão não possui a ferramenta CRM – *Customer Relationship Management*, ou seja, Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, que tem permitido às empresas melhoras no processo de fidelização de clientes pelo registro de suas informações e gerenciamento de suas principais demandas. Então cabe identificar, além da situação atual, como a adoção de um programa de CRM poderia ser útil como solução de alguns problemas que por ventura possam existir a partir do estudo a ser feito.

O CRM deve permitir o registro das informações, análise e aprendizado, permitindo assim ao cliente ter uma relação de interação com a marca de forma continuada, uniforme e personalizada. Sendo assim o objetivo geral do trabalho é realizar um diagnóstico gerencial com foco no relacionamento com o cliente final para encaminhamento de sugestões/recomendações de melhoria. Como objetivos específicos, destacam-se a necessidade de identificar os prováveis benefícios gerados para a Empresa com a utilização do CRM - *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), além de contextualizar os impactos gerados a partir de sua implantação.

Tal pesquisa se justifica pela atualidade do tema, cada vez mais abordado de forma relevante por administradores responsáveis pelo gerenciamento do relacionamento com o cliente. Diversos fatores contribuíram para a formação do atual quadro que retrata grande parte das organizações de hoje. O desenvolvimento histórico, aliado ao advento de novas tecnologias e às mudanças econômicas num contexto global, fizeram com que as estruturas empresariais focadas somente no produto passassem a perder parcela de sua competitividade no mercado. Essa alteração na distribuição de mercado entre as empresas com foco apenas nos produtos e empresas mais atentas às tendências de mercado fez surgir a necessidade da reformulação de conceitos administrativos e tecnológicos.

A crescente valorização do RH (Recursos Humanos), especialmente em grandes organizações, além do setor de marketing, sempre atento à valorização do público externo e de um bom relacionamento com o mesmo, fez com que a figura do cliente fosse capaz, em certa medida, de direcionar os esforços das empresas. Isso fez com que as organizações

valorizassem mais tal segmento, investindo inclusive em propostas capazes de medir a qualidade na execução de serviços e oferta de produtos em decorrência da competitividade do mercado em que as empresas estão inseridas. Viu-se, portanto, na realidade do marketing uma evolução, no sentido da orientação para vendas gradualmente voltar-se a uma orientação para o cliente.

Diante desse quadro tão estudado e comentado atualmente, acredita-se que a empresa MB não pode ficar de fora desse cenário e deve acompanhar as tendências. Um diagnóstico de situação nunca foi realizado pela empresa e esta, embora necessite da interação permanente com o cliente, não trabalha com CRM. Um dos benefícios diretos desse trabalho para a organização em questão seria justamente apontar caminhos com relação à política de relacionamento com o cliente. Além disso, o trabalho tem interesse acadêmico ao realizar um estudo de caso que possa contribuir para o entendimento das práticas do mercado, confrontando aspectos teóricos, que apontam no sentido do ideal em termos de marketing de relacionamento, à realidade de uma empresa de grande porte.

Para a realização destes fins, pretende-se, no primeiro capítulo desta pesquisa, realizar uma revisão da literatura especializada, reunindo os principais conceitos de Gestão de Relacionamento com Clientes (CRM), o que fornecerá sustentação teórica a este trabalho permitindo a análise dos conteúdos referentes ao estudo proposto. O segundo capítulo define os procedimentos metodológicos que direcionam as etapas a serem desenvolvidas e apresenta a análise e interpretação dos dados coletados no esforço empreendido de diagnóstico. Nas considerações finais, delineiam-se as conclusões e recomendações sobre o assunto.

1. Fundamentação Teórica

Este capítulo destina-se à exploração dos autores e conceitos fundamentais ao entendimento de questões pertinentes ao tema proposto e ao desenvolvimento da pesquisa. Assim, apresenta-se como foco de investigação as concepções relacionadas à Administração de Marketing, Evolução do Conceito de Marketing de Relacionamento, Políticas de Fidelização, CRM e Diagnóstico Organizacional.

1.1. Administração de Marketing

Normalmente o marketing é visto como a tarefa de criar e fornecer bens e serviços aos clientes, sejam estes pessoas físicas ou jurídicas. O marketing, tal como praticado, surgiu na Inglaterra como técnica para a promoção e administração de vendas, sendo hoje aplicado em todo o mundo como um conjunto de técnicas gerenciais, de pesquisa e de comunicação voltados para os esforços de vendas.

Apesar de muitas pessoas pensarem na administração de marketing como sendo um trabalho de encontrar clientes em número suficiente para atender à produção da empresa, esse pensamento é muito restrito já que as organizações têm um nível desejável de demanda para seus produtos, demanda essa que pode sofrer alterações. Pode haver demanda adequada, demanda irregular, demanda em excesso ou não haver demanda alguma. Nesses casos a administração de marketing deve atuar não apenas para descobrir e ampliar a demanda, mas também para mudar ou reduzir, se for o caso, ajudando assim a organização a alcançar seus objetivos.

Kotler & Armstrong (1991, p.5) definem “administração de marketing como a análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com o mercado-alvo, com o propósito de atingir os objetivos da organização”. Segundo Kotler & Keller (2006, p.8), os profissionais de marketing são treinados para estimular a demanda pelos produtos de uma empresa, mas essa é uma visão muito limitada das tarefas que desempenham. Assim como os profissionais de produção e logística são responsáveis por gerenciar o suprimento, os profissionais de marketing são responsáveis por gerenciar a demanda. Os gerentes de marketing buscam influenciar o nível, a oportunidade e composição da demanda para atender aos objetivos da organização.

Kotler (2006, p. 6) aponta oito estados de demanda, que se encontram resumidos abaixo:

1. Demanda negativa – quando a maior parte do mercado rejeita um produto ou o evita com determinação (produtos com altas taxas de rejeição ou concorrentes a cargo público com baixa votação);
2. Demanda inexistente – quando o mercado não tem interesse em um determinado produto ou desconhece seus possíveis benefícios;
3. Demanda latente – quando os produtos não conseguem atender todas as necessidades dos consumidores, com uma margem de espaço para inovações;
4. Demanda em declínio – quando há a redução de consumo de um determinado produto, beirando a extinção do seu consumo, como as fitas K7;
5. Demanda irregular – Quando a sazonalidade do produto provoca um consumo irregular, como as frutas e a moda, condicionadas pelas estações do ano;
6. Demanda plena – Quando as empresas atingem o total de vendas de sua capacidade produtiva;
7. Demanda excessiva – quando a empresa não consegue atender à demanda dos seus produtos, como o setor de saúde pública;
8. Demanda indesejada – quando a empresa desenvolve produtos que fazem mal à saúde, como bebidas Alcoólicas e cigarros.

A administração de marketing implica, portanto, uma série de tarefas que servem para serem aplicadas ao produto, preço, praça e promoção. Essas tarefas visam atender às necessidades e satisfação dos clientes e proporcionar lucros às organizações e às pessoas. Em um mercado profissional, em que se destaca a forte concorrência, as empresas colocam seus serviços, produtos e marcas para os consumidores. Para Kotler & Keller (2006, p. 8), “os profissionais que cuidam da administração de marketing devem saber identificar “a(s) causa(s) subjacente(s) do estado de demanda” e adotar um plano de ação para mudá-la “para um estado mais desejado”.

1. 2. Evolução do conceito de Marketing.

Kotler & Armstrong (1993, p.2) dizem que “o marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”. Esse conceito amplo supera a idéia da associação entre o marketing e vendas, reforçando a necessidade de se interar sobre o comportamento do consumidor e buscar relacionamento com este.

Todas as atividades relacionadas com a busca da satisfação de clientes, sejam eles internos ou externos, têm uma relação direta com os responsáveis pelo marketing e sua aplicação gerencial. A concentração nos clientes, principal razão de as empresas existirem, implica no desenvolvimento de ações que influenciarão, negativa ou positivamente, a satisfação e a fidelidade. Sob essa perspectiva, vemos que o marketing representa muito mais do que ferramentas de promoção de vendas; trata-se de uma filosofia dentro das organizações voltada ao gerenciamento das necessidades e desejos dos públicos de interesse, os chamados *stakeholders*¹.

“O futuro não está à nossa frente. Ele já aconteceu.” (Kotler, 2000, pg.23). Encabeçando visões mais atuais do papel do marketing, a orientação de marketing sustenta, portanto, que a principal tarefa da empresa é determinar as necessidades, desejos e preferências de um grupo-alvo de clientes e fornecer satisfação. Seus quatro princípios são: mercado-alvo, necessidades dos clientes, marketing integrado e lucratividade. A orientação de marketing coloca o foco nas necessidades e desejos dos clientes que formam o mercado-alvo de um determinado produto. Mais do que persuadir clientes a comprar um produto que pode vir a não satisfazê-los, a ênfase é na determinação dos tipos de mercados a serem satisfeitos e na criação de um produto capaz de promover essa satisfação. Escolher mercados-alvos e identificar necessidades de clientes podem não ser tarefas simples; um profissional de marketing precisa trabalhar as necessidades declaradas de um cliente.

Ao considerar a (re)visão do conceito de marketing dentro das organizações, verifica-se que, em essência, ele deve se estender por praticamente toda a estrutura organizacional, principalmente para aquelas áreas diretamente relacionadas ao mercado.

¹*stakeholders*: Termo usado em diversas áreas como administração e arquitetura de software referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>> Acesso em 13/02/2012.

“A orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente de seus mercados-alvo selecionados”. (KOTLER, 2000, p. 41).

1.2.2. Orientações de marketing

De modo esquemático, de acordo com Kotler, são cinco os conceitos alternativos com os quais as organizações conduzem suas atividades de marketing.

- Conceito de produção: Baseia-se na procura por produtos baratos e fáceis de encontrar. Requer que a administração melhore a produção e a eficiência da distribuição. É uma filosofia útil em duas situações: quando a demanda por um produto excede a oferta e quando o custo do produto é alto o que requer melhora na produção para reduzi-lo.
- Conceito de produto: Os consumidores preferem produtos com mais qualidade, desempenho, performance e recursos. O que requer das organizações esforços para melhorar seus produtos.
- Conceito de Venda: As empresas precisam promover seus produtos para que sejam vendidos, pois são produtos não-demandados. Ex: Jazigos.
- Conceito de marketing: Para alcançar os objetivos das organizações é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar as satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes.

Na perspectiva dada, cabe às empresas adotar a melhor estratégia para conseguir vender seus produtos e serviços. A orientação estratégica norteará todos os negócios da empresa e sua forma de agir diante do mercado e dos seus clientes. As empresas voltadas à produção têm a visão de que os clientes darão preferência aos produtos que podem ser encontrados em qualquer lugar e com preço baixo e não consideram as necessidades e os desejos individuais de seus clientes e o fato de que nem sempre os produtos mais baratos satisfazem a todos. Já as empresas voltadas para os produtos acreditam que nenhum outro substituirá seu produto e, mesmo diante da demanda de produtos diferentes, insiste em permanecer com o seu por idolatria.

Várias empresas são orientadas para a venda e adotam o pensamento de que os clientes não decidem por si só e precisam ser induzidos a tomar decisão para que haja a compra. Muitas empresas adotam essa orientação e têm obtido sucesso, porém, não há a preocupação com a satisfação dos clientes, somente a preocupação com as vendas o que pode causar uma

insatisfação e, conseqüentemente, a perda destes clientes. Já as empresas orientadas para o marketing procuram interar-se do que seus clientes desejam e oferecem exatamente o que eles querem fazendo com que seus produtos tornem diferentes e atrativos, antes que seus concorrentes os façam. O resultado é que terão sempre clientes satisfeitos e fiéis.

Uma das peças mais fundamentais do mercado em todo mundo é o investimento em inovação de serviços, velocidade de serviço e alto nível de soluções de problemas; e isto é uma exigência em todo planeta. O grande desafio do marketing é ter uma visão global de mercado, mas, ao mesmo tempo, ter a capacidade de atender nichos, células de consumidores como forma de alcançar sucesso em produção, vendas e vantagem competitiva.

1.3. Marketing de Relacionamento

Neste tópico procura-se apresentar alguns conceitos do marketing de relacionamento e conhecer a sua importância no processo de fidelização de clientes. Tem-se que o conceito de marketing de relacionamento é relativamente novo na Administração. Seu surgimento deu-se, segundo a maioria dos autores, a partir da década de 1990 e, em função disso, os conceitos relativos ao marketing de relacionamento ainda não são muito conhecidos.

Morgan e Hunt (1994, p.23) teorizam que a confiança e o comprometimento são essenciais para o sucesso do marketing de relacionamento, pois induzem ao comportamento cooperativo. Uma empresa que confia em seu fornecedor é mais comprometida e tem mais intenções de prosseguir no relacionamento. De acordo com os autores, o Marketing de Relacionamento toma forma por meio das parcerias que são estabelecidas com clientes e com todos os agentes que influenciam em sua satisfação, ou seja, deve-se levar em consideração todo o processo que finalizará com a venda direta.

Para Kotler (1998, p. 619), “marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”, independentemente de serem pessoas físicas ou jurídicas. O que vale aqui é o retorno que esse cliente dá à empresa. As organizações precisam prestar muita atenção na taxa de consumidores perdidos e tomar providências para reduzi-la, pois, ainda de acordo com Kotler (1998, p.619), “o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes maior que o custo de manutenção do atual consumidor.” Logo, é necessário muito esforço para induzir consumidores satisfeitos a abandonar seus fornecedores atuais, situação que se agrava em mercados altamente competitivos.

No entender de Kotler (2003, p. 134), “o marketing de relacionamento representa importante mudança de paradigma, por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação”. Já para McKenna (1992, p.06), “hoje o marketing não é uma função (...). É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de integração que dará firmeza à relação”. Na concepção de McKenna, portanto, o vendedor, no sentido tradicional do termo, aquele que empurra o produto para o consumidor, está com os dias contados. Em seu lugar surge o facilitador, o agente capaz de criar uma relação com o consumidor baseada na confiança e em ganhos mútuos ao longo do tempo. A venda por pressão em que o cliente compra porque o vendedor força a situação pode fazer com que a empresa perca um cliente potencial, pois, na maioria das vezes, ele até compra, mas não volta mais.

Considerando como uma necessária evolução da função de Marketing, Vavra (1993, p.78) definiu o Marketing de Relacionamento como *After Marketing* ou Pós-Marketing, sendo esse um processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Para Cobra (2003, p. 10), marketing de relacionamento é definido “como objeto de criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com parte chave como clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios”.

A maior qualidade de produtos e serviços é alcançada através do conhecimento do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva à maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva à maior lucratividade. O relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de Marketing de Relacionamento, portanto, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

Diferentemente dos outros autores, Brown (2001, p. 8) define Marketing de Relacionamento como “o processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos [...] requer uma concentração clara nos atributos do serviço que representam o valor que o cliente procura e que por ele cria fidelidade”. Brown ressalta a lucratividade como ponto mais

importante e ressalta que o Marketing de Relacionamento deve se concentrar nos clientes que dão lucro para a empresa.

Segundo Kotler (2006, p.155) “Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Para o autor, o objetivo do Marketing de Relacionamento é a manutenção de uma base de clientes rentáveis. Porém, esse objetivo se contrapõe ao comportamento de algumas empresas que insistem em prospectar clientes indefinidamente a fim de suprir outros que já não mais consomem seus produtos e serviços por falha do relacionamento. Além do serviço, o Marketing de Relacionamento dispõe de várias ferramentas com o objetivo de instrumentalizar e monitorar toda essa interação e suas variáveis, como, por exemplo, banco de dados e pesquisas de mercado.

Partindo das considerações dos autores, identifica-se o Marketing de Relacionamento como um retorno ao comércio praticado individualmente. O desenvolvimento da tecnologia de informação e das telecomunicações permitiu uma evolução do trabalho do profissional de marketing, possibilitando que hoje a atração de novos clientes seja um passo intermediário no processo de marketing, que só se completa solidificando relacionamentos.

1.3.1. Fidelização de Clientes

Brown (2001, p.54) define a fidelidade como “o resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas compras junto à organização”. Nesse contexto, a fidelidade do cliente é criada quando ele se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal. De acordo com o autor, o relacionamento entre organização e seus clientes evolui como um namoro e a fidelidade deve ser conquistada de forma gradativa e seletiva. O cliente satisfeito pode vir a se tornar um propagador da marca, além de se tornar um consumidor mais ativo, aumentando a lucratividade. Sabidamente duas formas bem conhecidas de se aumentar o faturamento é captar novos clientes ou estimular o consumo *per capita*, ou seja, aumentar a frequência e o volume de compra de clientes já captados. O investimento em fidelização, nesse cenário, tem se mostrado mais promissor e econômico para as empresas do que o esforço de captação.

De acordo com Vavra (1993) a grande concorrência vivenciada atualmente entre as empresas nos mostra a necessidade de uma estratégia visando o relacionamento contínuo e duradouro. O cliente espera que a empresa continue prestando-lhe atendimento de qualidade,

mesmo após o encerramento do processo de aquisição. A fidelização de clientes está associada às formas de interação entre as empresas e clientes em uma rede de relacionamento e busca através de técnicas e identificar as necessidades individuais dos clientes e atendê-las, ganhando, conseqüentemente, sua lealdade e fidelidade. Entende-se por fidelização, portanto, a continuidade de relações em longo prazo com os clientes mais rentáveis da empresa, obtendo uma alta participação em suas compras. A fidelização, tal como se vê no processo de marketing atual, implica o estabelecimento de fortes vínculos e a manutenção de relações a longo prazo. A fidelidade pode ser alcançada, mas as empresas devem trabalhar continuamente para isto e devem considerar que não é possível ter a fidelidade de todos os clientes. Deve-se estabelecer um relacionamento de ganho mútuo em que ambas as partes percebam os benefícios.

O conceito de fidelização para o marketing implica que os clientes realizam todas ou a maioria de suas compras de um determinado tipo de produto em uma determinada empresa. Um aspecto fundamental é que porcentagem representa as vendas de uma empresa nas compras de certa categoria de produtos por parte de um só cliente. Atualmente as empresas que oferecem serviços agregados a seus produtos, antes, durante e após a venda, conquistam mais mercado já que os clientes procuram um relacionamento contínuo, em que as necessidades possam ser atendidas hoje e no futuro.

Nos dias de hoje manter e fidelizar um cliente é fundamental para qualquer organização. As empresas necessitam de uma administração ágil com estratégias inovadoras, pois a necessidade de ser competitivo e manter-se à frente dos concorrentes proporciona preocupações com a busca por inovação e pela ferramenta tecnológica mais adequada já que a inovação tecnológica é fator fundamental para o aumento da produtividade empresarial. Uma das estratégias inovadoras com base no marketing e no CRM é tratar o cliente de forma individual, ou seja, cada cliente é único. As empresas sabem que não basta mais fabricar produtos com qualidade, mas sim surpreender o cliente, descobrindo o que ele gosta e o que quer, de que maneira quer, enfim, um atendimento único e de excelência. É importante investir na manutenção dos clientes já conquistados sem descartar os clientes potenciais, levando-se em consideração a dificuldade de captar novos clientes e a facilidade de perder os que já possuem.

1.4. Gestão de Relacionamento com Clientes – CRM

Vaskys (2008) ressalta que, no mercado atual, no qual a concorrência entre as empresas está muito acirrada, o CRM se mostra como uma alternativa à alta padronização dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores implantando a diferenciação nos produtos, visto que para se destacar no mercado contemporâneo ser diferente é o segredo do sucesso e com isso se consegue também a fidelização dos clientes. Para Turion (2006) “CRM é um processo sistemático para gerir relações com os clientes através da iniciação, manutenção e encerramento de todos os pontos de contato, a fim de maximizar o valor da relação estabelecida”. Isto requer gerar informação continuamente através de análise, bem como estipular as necessidades e perspectivas comportamentais em valor para preparar a empresa para as flutuações corriqueiras encontradas nos ciclos de vida dos clientes.

As ferramentas com foco no cliente buscam, por meio da combinação de procedimentos e processos, a fidelização de clientes atuais bem como conquistar novos através da satisfação de suas necessidades e anseios frente ao serviço oferecido pela unidade de negócios, graças à visão global fornecida por um sistema integrado de gestão (Peppers & Rogers, 2000). Não se deve descartar a necessidade de constante manutenção das informações visando sempre utilizar de forma adequada a ferramenta. É importante que todos os envolvidos no processo tenham acesso às informações e possam utilizá-las para um atendimento diferenciado e ágil, pois os registros das informações auxiliarão nas diferentes etapas da negociação e processos de vendas.

O CRM, também conhecido como marketing um a um, permite à empresa obter informações sobre clientes potenciais e tratá-los de forma diferenciada. É uma evolução do Marketing de Relacionamento e surge da necessidade de se gerenciar as relações entre empresa e clientes. A seguir serão abordadas algumas definições e conceitos do que é CRM. É importante entender que CRM não é apenas um *software*, um programa de milhagem, muito menos uma atividade exclusiva do setor de atendimento, mas também um processo holístico de antecipar e satisfazer às expectativas dos clientes.

Para Poser (2001), “CRM pode ser interpretado como um modelo estratégico para facilitar o gerenciamento do conhecimento e tomadas de decisões de ações que almejem as premissas do Marketing de Relacionamento”. Já na definição de Cardoso e Gonçalves (2001), “CRM é a junção de processos de negócios e tecnologia na busca de informações sobre clientes para melhor entendê-los, saber quais são seus hábitos e do que gostam”.

Se uma organização estiver procurando afinar todos os pontos de contato com a marca, integrando pessoas, processos e tecnologia do ponto de vista do cliente, resultando em valor de longo prazo para a marca, para a lealdade do cliente e rentabilidade, então pode-se ter certeza de que ela está entendendo o que significa CRM. (LOBO, 2002, pag. 56)

Para Bender (2006) o CRM é fundamental para monitorar o hábito de compra, entradas e saídas e atendimento, o que permite entender a periodicidade com que o cliente se relaciona com a empresa e suas características de consumo. Além disso, algumas tendências do mercado podem ser captadas dos números trazidos pelos softwares. Assim, além de gerenciar o relacionamento com o cliente, deve-se gerenciar a experiência que o cliente tem com os produtos, serviços e marcas. Então, pode-se entender o CRM como uma ferramenta para fidelizar clientes, que procura atingir a satisfação total destes pelo melhor entendimento de suas necessidades e expectativas, atraindo e mantendo-os junto à marca, nome, produtos e serviços com o fornecimento de um bom relacionamento, já que buscam comodidade, conveniência e prazer em contatar a empresa.

Com todos esses conceitos consegue-se entender a finalidade e resultados possíveis de se obter utilizando-se a ferramenta CRM como estratégia de Marketing de Relacionamento com foco na fidelização de clientes. Muitos benefícios, além dos lucros diretos, são obtidos quando a empresa tem o foco no cliente e aplica corretamente as ferramentas de gerenciamento.

1.5. Diagnóstico Organizacional

Para tomada de decisão em marketing, que freqüentemente envolve ações de alto custo e de grande responsabilidade, utiliza-se da técnica de diagnóstico para identificação das forças internas e externas e posterior escolha de uma solução mais adequada para a situação da empresa. Segundo Rosa (2001, p.10) “o diagnóstico permite uma visão integrada e articulada da organização ou de um problema específico, resultando em mais agilidade para superar os obstáculos e melhor direcionamento dos investimentos”. Em linhas gerais, o diagnóstico bem feito pode minimizar erros e contribuir na economia de recursos e de tempo, por ser uma ferramenta de planejamento estratégico.

Dentre os aspectos possivelmente investigados em um diagnóstico estão o posicionamento da empresa, visando estabelecer se este é suficiente claro e coeso, a

capacidade de mobilização e envolvimento das equipes para atingir os objetivos esperados, e a detecção de problemas, sua origem e motivação. Para Rosa (2001), só conhecendo a situação real de uma empresa podemos intervir mais produtivamente para a melhoria dos resultados. Desta mesma maneira, Chiavenato (2006, p. 438), afirma que, no diagnóstico organizacional, “da análise dos dados colhidos, passa-se à sua interpretação e diagnóstico: procura-se identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridades e estabelecer os alvos e objetivos”. É necessário saber qual é a estratégia da empresa para os clientes para depois pensar nos processos e nas pessoas que irão suportar os processos focados nos clientes e, por último, na tecnologia.

Segundo Claro (2002, p. 82), o diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Ele envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria. Já Para Morgan (1996, p. 98), conforme se realiza um processo de diagnóstico, desenvolvem-se habilidades e competências que conduzem a uma forma de reflexão a respeito do objeto de estudo e o processo acaba tornando-se parte do processo intuitivo, através do qual se julga a natureza do caráter da vida organizacional. O autor afirma que é possível organizar e resolver problemas organizacionais compreendendo a ligação existente entre a teoria e prática. O segredo é estabelecer uma forma de diálogo com a situação que se está tentando compreender.

2. O Diagnóstico

A realização de um diagnóstico é tarefa complexa, pois necessita tempo, acesso aos dados e capacidade para interpretá-los. Existem diagnósticos mais voltados ao clima interno; outros mais ao público externo. Aqui se pretende realizar, na medida dos recursos disponíveis, um diagnóstico voltado ao entendimento da situação atual da empresa MB no que concerne ao atendimento e relacionamento com os clientes.

Pela limitação de método, como a impossibilidade de se entrevistar um número grande de pessoas e de se realizar um trabalho mais demorado e detalhado, o que se vê é um estudo preliminar sobre a questão, mas com capacidade de apontar pontos fortes e fracos da empresa e levantar informações úteis.

No esforço de se entender o quadro atual, tem-se a descrição da empresa MB, seguida pela metodologia de pesquisa e apresentação de resultados de cinco entrevistas realizadas com pessoas-chave e capacitadas a falar a respeito do tema proposto.

2.1. Caracterização do objeto de estudo

Segundo dados coletados no *site* da empresa e junto a seus colaboradores, temos que a empresa MB, objeto desse trabalho, desenvolve suas atividades no mercado de fabricação de máquinas, sendo líder mundial no fornecimento de tecnologia e serviços para as indústrias de mineração e construção. As principais áreas de atuação estão relacionadas às pedreiras, produção de agregados, construção, engenharia civil, mineração e processamento de minerais.

A fábrica de equipamentos está localizada no município de Sorocaba(SP). Esta unidade fabril é responsável pela fabricação de equipamentos principalmente ligados à área de britagem e peneiramento. Em Belo Horizonte(MG) está localizado um dos principais escritórios de vendas, que é responsável pelo atendimento de vários clientes da região. No Brasil, além da filial Belo Horizonte, há também a filial Parauapebas(PA) e filial Belém(PA), além de alguns representantes nos estados de Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Goiás e Maranhão, responsáveis pelo atendimento e venda de equipamentos para clientes dos respectivos estados.

O portfólio da empresa abrange soluções para a produção de concentrado de minerais, sistemas de processos que incluem circuitos de cominuição, circuitos de separação e de

desaguamento; e sistemas de produtos que incluem britagem, moagem, separação, espessamento, filtragem, secagem, calcinação e manuseio de material a granel.

Apesar do tamanho da Empresa e da quantidade de clientes não existe em vigor um sistema que permite a coleta, armazenamento e cruzamento de dados de forma estratégica e que possibilite todos os setores envolvidos conhecer seus clientes. Atualmente utiliza-se o MM Contact, um sistema que contém somente informações básicas, ou seja, razão social, endereço, telefone e contato. Não há um registro que faça com que cada contato sirva como um aprendizado sobre o cliente de forma a conhecer suas características e necessidades.

No mercado observa-se a excelência nas comunicações individuais, por canal, porém, as informações coletadas não são cruzadas, o que resulta em experiências repetitivas para o cliente, ou seja, as soluções de CRM têm por objetivo munir as pessoas ligadas, direta ou indiretamente, ao departamento de vendas, com as informações certas, que deverão ser utilizadas no momento e no local mais adequado para, dessa forma, agregar maior valor ao cliente, visando ao aumento da produtividade e das receitas e à redução dos custos.



FIGURA 1 – Unidade Fabril



FIGURA 2 - Fundição

2.1.1. Segmento da empresa

Fabricação e venda de máquinas e equipamentos.

2.1.2. Descrição de Missão e Valores

Dá-se a descrição a seguir conforme o *site* da empresa:

“Nós contribuímos para um mundo mais sustentável oferecendo soluções para processamento de recursos naturais e reciclagem de materiais que agreguem valor aos produtos de nossos clientes. Nosso compromisso é trabalhar contribuindo ativamente para a construção de um mundo mais sustentável. Nós somos uma empresa global com uma ampla variedade de produtos, serviços e soluções eficientes e ecologicamente corretos. Nós valorizamos nossa diversidade global e altos padrões de desempenho. Estamos determinados a criar valor para todos os nossos stakeholders, em especial para nossos acionistas, por meio da garantia da qualidade e promoção da sustentabilidade dos nossos negócios pelo mundo”.

Valores da Empresa

“Conduzir o sucesso do cliente; Buscar inovações; Atuar juntos; Respeitar um ao outro”

“ **Conduzir o sucesso do cliente** significa que:

- Obtemos sucesso por meio do sucesso de nossos clientes;
- Trabalhamos próximos aos clientes para entender suas necessidades e atendê-las Rapidamente;
- Estamos empenhados em fornecer soluções e serviços de qualidade para nossos clientes;
- Altos padrões e desempenho profissional são essenciais para o atendimento de nossos clientes” .

“**Buscar inovações** significa que:

- A criatividade e a renovação contínua são essenciais para nossas operações diárias e competitividade em longo prazo;
- Buscamos continuamente novas formas de pensar e melhores maneiras de trabalhar;
- Incentivamos a introdução de novas tecnologias e valorizamos idéias e práticas inovadoras”.

“Atuar juntos significa que:

- Compartilhamos informações e estamos dispostos a aprender uns com os outros;
- Combinamos nosso vasto conhecimento prático a fim de criar soluções competitivas para nossos clientes;
- Respeitamos as contribuições de cada um e resolvemos problemas juntos;
- Mantemos nossas promessas e somos dedicados àqueles para quem e com quem trabalhamos;
- Assumimos a responsabilidade por nossas ações e trabalhamos duro para atingir as metas com as quais nos comprometemos”.

“Respeitar um ao outro significa que:

- Priorizamos o bem-estar, a saúde e a segurança de todos os indivíduos;
- Tratamos cada um com respeito e nos beneficiamos de nossa diversidade global;
- Somos diretos e honestos em nossa comunicação e criamos um ambiente de confiança mútua;
- Incentivamos e proporcionamos oportunidades uns aos outros para nos desenvolvermos como profissionais”.

2.2. Metodologia de pesquisa

Os tipos de pesquisa variam de acordo com a natureza do objeto, o problema de pesquisa e a corrente de pensamento que guia o pesquisador. As categorizações e classificações das pesquisas variam também de acordo com as definições dos autores. Em uma primeira etapa desta pesquisa realizou-se a leitura a livros e artigos, além da consulta sistemática ao *site* da Empresa MB e outros documentos internos. Sobre pesquisa documental pode-se então concluir que é um procedimento metodológico por ter documentos como base do trabalho de investigação. A pesquisa apresenta-se como uma categoria de pesquisa que visa à verificação de dados e o acesso às fontes pertinentes. A pesquisa documental permite, a partir de dados passados, fazer inferências para o futuro e compreender os antecedentes para a

reconstrução de vivências e do que foi vivido. A partir de tipo de pesquisa é possível produzir novos tipos de conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenômenos

Visando complementar a pesquisa documental efetuada e trazer novas contribuições ao tema foi empreendida uma pesquisa qualitativa, em uma etapa de campo. Este tipo de pesquisa, segundo Malhotra (2001), visa proporcionar melhor compreensão sobre as questões propostas pelo estudo. Ele afirma que na pesquisa qualitativa existe uma busca pela qualidade e que a tentativa de compreender o comportamento humano vai além de mensurações numéricas.

Diante dos objetivos a serem alcançados foram realizadas entrevistas em profundidade, ou seja, entrevistas individuais pré-agendadas com os entrevistados e em local reservado, junto a três vendedores da área de vendas de peças, um Gerentes de Vendas e uma funcionária do Departamento de Marketing da Empresa, com o intuito de avaliar o estágio atual no que tange ao processo de fidelização de clientes e a necessidade ou não de implantação do CRM. O tipo de amostra da pesquisa foi não probabilística por julgamento. Segundo Mattar (2001), a abordagem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra.

A coleta de dados se deu no período entre outubro e novembro de 2011 pela abordagem pessoal, por tratar-se de uma amostra restrita e por este tipo de abordagem permitir um maior aprofundamento dos temas.

2.2.1. Roteiros

Foram produzidas perguntas específicas para cada perfil de entrevistado, considerando o cargo ocupado e as incumbências que lhe são próprias.

Para os vendedores

1. Quais as ferramentas utilizadas hoje para acompanhamento dos clientes?
2. Existe na Empresa algum sistema de controle e de registro de visitas feitas?
3. Normalmente um cliente é atendido por um único vendedor ou ocorre situações dele ser atendido por mais de um?

4. No caso de perda de clientes existe um relato aos superiores e um registro das possíveis causas?
5. Qual a visão de vocês sobre o relacionamento entre a Empresa e os clientes nos dias de hoje?
6. Vocês acreditam que um sistema como o CRM poderia ajudar no registro e cruzamento de informações?

Para a Gerência

1. Você recebe *feedback* de seus vendedores com relação aos clientes?
2. Há um sistema de controle de desempenho da equipe de vendas?
3. Qual a dificuldade para implantação de um CRM?
4. Quais benefícios o CRM traria à empresa MB?

Para a representante do Departamento de Marketing

1. Quais as maiores dificuldades do Departamento de marketing com relação aos clientes?
2. Você acredita que as dificuldades poderiam ser sanadas ou amenizadas com a adoção do CRM?
3. O CRM poderia auxiliar no processo de coleta de dados?

2.3. Descrição das respostas

Com o intuito de conhecer as necessidades dos funcionários envolvidos com a atividade de vendas, em especial os da área comercial, que têm maior contato com os clientes da empresa MB, realizou-se entrevistas com três vendedores, com o Gerente Nacional de Vendas e um funcionário do Departamento de Marketing para avaliar as dificuldades devido à falta de um sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes e os benefícios que o sistema pode trazer para a empresa.

2.3.1. Os vendedores

Na pesquisa realizada com os vendedores perguntou-se sobre as ferramentas utilizadas para acompanhamento dos seus clientes, principalmente delineamento de perfil e histórico, e

se existe na Empresa algum tipo de controle ou registro de visitas. Os vendedores responderam que existem planilhas de *Excell* e relatórios de visita em *Power Point* munidos de informações de visitas e fotos complementares, caso necessário. Para registro das visitas é utilizada uma planilha denominada *Bussiness Opportunity*, em que os assuntos mais relevantes são incluídos, como o nome do responsável pelo atendimento, a probabilidade de venda e a data para encerramento.

As respostas obtidas quando questionados sobre a possibilidade de um mesmo cliente ser atendido por mais de um vendedor da Empresa, mesmo que este seja de outro segmento, deixa evidente a falta de compartilhamento de informações através de um sistema único que permita o armazenamento de informações importantes, que possam ser consultadas por todos os envolvidos. Os vendedores responderam que sim, é possível que os clientes sejam atendidos por pessoas diferentes, o que, muitas vezes, faz com que se reinicie todo o processo de atendimento, acarretando desgaste.

Questionados se no caso de perda de clientela existe registro das causas e se as informações são repassadas aos setores envolvidos, dois vendedores responderam que nesses casos é feito um registro e posterior reunião com a gerência e os envolvidos. Um vendedor respondeu que há o registro somente em casos extremos, ou seja, em outras situações consideradas amenas não existe o registro. Eles não entraram em detalhes sobre a forma de registro, se por escrito, se só oral, ou se existe um formulário específico a ser preenchido nessas situações.

Perguntados sobre qual a visão em relação ao relacionamento entre a Empresa e os clientes e se há um interesse em criar um relacionamento diferenciado para que as necessidades sejam conhecidas e, conseqüentemente, atendidas, os vendedores entrevistados informaram que acreditam que o *knowhow* possa ser um diferencial para esse relacionamento e que a Empresa está constantemente em busca de melhorias para as aplicações e relacionamento técnico e comercial em todos os níveis de acesso aos clientes. Um dos vendedores acredita que a busca por parcerias, contratos de longo prazo, atendimento em prazo e qualidade do produto ofertado pode ajudar no relacionamento com os clientes, além das visitas dos engenheiros de venda aos clientes, conhecendo os processos e estreitando relacionamento: “Dentro deste contexto atender com rapidez e diferenciação suas necessidades.” E por fim, na opinião do terceiro vendedor: “Apesar da empresa organizar

relacionamento diferenciado, a forma com a qual é feita ainda é precária perante aos concorrentes.”

Em relação à pergunta se eles acreditam que um sistema, como o CRM, poderia ajudar no registro e cruzamento de informações e conseqüentemente melhorar o relacionamento com os clientes, todos concordam que o CRM pode trazer grandes benefícios para toda a empresa através da disponibilização de informações a todos os envolvidos, na manutenção de um histórico de fornecimentos, na geração imediata de dados e na integração entre todas as unidades da empresa, trazendo respostas e soluções que melhorariam o relacionamento com os clientes, que buscam sempre agilidade e transparência. Na resposta dada, ficou implícito que algumas dessas questões, como a geração rápida de dados e a integração destes, não acontece no cenário atual.

2.3.2. A Gerência

A entrevista realizada com a gerência foi direcionada mais para a gestão das informações e primeiramente foi questionado se a gerência recebe algum tipo de *feedback* (quantitativo ou qualitativo) de seus vendedores em relação aos clientes da Empresa. A resposta foi afirmativa e esse retorno se dá através de reuniões realizadas mensalmente com a equipe em que também são discutidos assuntos em relação aos clientes.

Sobre a existência de um registro (*marketing share*, registro de vendas, controles através de relatórios, etc) que possa ser repassado em caso, de, por exemplo, uma solicitação da Diretoria, foi informado que sim, há um controle para avaliação da equipe de vendas. O processo se inicia sempre no ano anterior ao avaliado, com a geração do Budget de vendas por vendedor, que é detalhado ao nível de cliente e por linha de produto da empresa. Este primeiro documento gerado é a base para a avaliação de desempenho do grupo para o ano seguinte. Mensalmente são gerados relatórios gerenciais com o resultado do realizado em vendas comparado com o que foi previsto no Budget. Este assunto é amplamente discutido com todos os vendedores e toma-se a ação de desenvolvimento de planos para a continuidade dos trabalhos com o objetivo no atendimento às metas estabelecidas no Budget.

Além destes controles “operacionais” (por assim dizer), existe um desenvolvimento de identificação de todos os equipamentos da empresa instalados em todo o território de atuação da equipe, com dados e informações de consumo de peças de cada um. Desta forma, é

possível dimensionar com clareza qual é o consumo total dos equipamentos e da base instalada, sendo possível, desta forma, avaliar o *Market Share* da empresa e ações futuras para busca de objetivos dentro do conceito definido. A união destas informações dá diretrizes para dimensionar o crescimento da empresa ao longo dos anos, sendo possível atuar de forma pró ativa na busca do crescimento sustentável da empresa a médio e longo prazo.

Para a gerência o grande obstáculo a ser superado pela Empresa para a implantação do CRM é a mudança de conceito da empresa. Muitos optam por manter o “*status quo*”, pois qualquer mudança gera desconforto inicial. É necessário um trabalho de conscientização prévio antes do desenvolvimento específico do sistema. Ele acredita ser esse o desafio na implantação de um sistema como o CRM.

Quando questionado se ele considera importante o registro e cruzamento de dados dos clientes disponíveis para consulta de outras áreas da empresa, ele informou que é essencial a disponibilização de informações e que o grande desafio das empresas atualmente é exatamente conseguir conciliar as diversas possibilidades de comunicação existentes com a comunicação efetiva. Quanto mais dados forem disponibilizados internamente, melhor será o fluxo de informações ao longo de todo o processo.

Com relação à pergunta se um sistema de relacionamento com clientes poderia reduzir de alguma maneira os custos da organização e se poderia ser um auxílio para a gestão dos vendedores, ele acredita que a informatização e a consolidação de informações de clientes em um único banco de dados disponibilizado aos colaboradores da empresa, é muito mais importante do que uma redução de custos que possa ser gerada. Acredita também que possa existir algum tipo de redução de custos, porém, em uma primeira análise, torna-se intangível e de difícil mensuração.

A grande vantagem do sistema está na consolidação de informações que podem ser difundidas internamente na empresa, além da confiabilidade das informações. Para ele o sistema auxilia não somente na gestão dos vendedores, mas também são dados disponibilizados para os novos colaboradores da empresa que podem buscar informações sobre novos clientes, até mesmo em uma necessidade de rotatividade de pessoas dentro da estrutura.

2.3.3. Representante do Departamento de Marketing

Na entrevista com um representante do Departamento de Marketing, primeiramente questionou-se sobre qual a maior dificuldade do Departamento de Marketing em relação aos clientes da Empresa. A resposta foi: identificar oportunidades de venda, conhecer plenamente as plantas dos clientes, saber quais equipamentos de concorrentes foram adquiridos e entender o porquê da perda de vendas.

Quando questionada se ela acredita que as dificuldades poderiam ser sanadas ou amenizadas com a existência de um sistema de relacionamento com clientes, ela informou que sim, que acredita que a empresa poderia entender melhor as necessidades dos clientes, registrar as informações e gerir os dados de forma integrada gerando um possível aumento/manutenção dos índices de vendas, já que facilitaria e apoiaria decisões internas no relacionamento com cada cliente.

Foi perguntado também se um sistema de relacionamento com clientes poderia também auxiliá-los e facilitar o trabalho de coletas de dados. A resposta foi positiva, pois, de acordo com a entrevistada, este apresenta uma forma sistematizada de coleta e armazenamento de informações relevantes que faz falta no contexto atual.

2.4. Análise de Resultados

Após a realização das entrevistas pôde-se avaliar a situação atual em relação ao gerenciamento dos clientes. Os entrevistados mostraram que o uso do CRM pode trazer benefícios para a empresa através do correto armazenamento de informações e o compartilhamento das mesmas entre as diversas áreas da empresa. Mediante as respostas obtidas nota-se que todos os entrevistados estão de acordo quanto a importância da implantação de um sistema de Gestão de Relacionamento com Clientes para melhora no atendimento aos clientes, que, por vezes, apresenta problemas.

O setor de marketing alega ter dificuldades, no estágio atual, de identificar corretamente as oportunidades de venda, ou seja, as reais necessidades e desejos dos clientes e os vendedores se queixam que a forma de relacionamento ainda é precária se comparada aos concorrentes ou que há problemas no atendimento, como a troca de atendente e o conflito de informações decorrente disso. Outra falha detectada consiste no relato de casos em que há perda de clientela. Como descrito, essas informações nem

sempre são passadas aos superiores e parece não haver uma sistematização sobre a questão.

Conclui-se que uma possível forma de melhoria encontra-se na implantação de práticas que eliminem a utilização de planilhas e apresentações de *power point*, um *modus-operandi* que parece ultrapassado no mercado atual, permitindo que as informações sejam armazenadas em um único sistema que possa ser acessado por todas as áreas e disponibilizadas a qualquer momento a fim de buscar maior agilidade a solução para o cliente. Um obstáculo à melhoria do sistema seria o conservadorismo empresarial, pois toda mudança implica em reformulações administrativas, como apontado pelo gerente entrevistado. A adoção do CRM, nesse caso, pediria um esforço de treinamento e orientação dos envolvidos, além do esclarecimento dos benefícios adquiridos, de forma gradual.

Embora a ausência do CRM implique em alguns problemas, percebe-se, nas entrevistas, um desejo de melhoria por parte dos entrevistados e o apontamento de algumas questões que parecem funcionar a contento, como a geração dos relatórios gerenciais mensais de desempenho e as visitas aos clientes. Além disso, observa-se um entendimento, por parte dos entrevistados, do que consiste o CRM. Mesmo com limitações tecnológicas e de método, a Empresa MB manifesta preocupação com os seus clientes e tenta explorar o *Knowhow* de que dispõe em busca de diferenciação no mercado.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo realizar um diagnóstico gerencial com foco no relacionamento entre a empresa em questão e seus clientes finais, a fim de conhecer melhor esses clientes, assim como seus hábitos de compras. A partir dessas informações, o projeto objetiva também o encaminhamento, para a empresa, de sugestões e recomendações que visem melhorias na relação entre as partes.

Nesse sentido, as pesquisas realizadas junto ao gerente, vendedores e representante do Departamento de Marketing propiciaram a compreensão dos processos existentes na empresa, assim como suas particularidades e complexidades. Observar e conhecer melhor os responsáveis e as características desses processos, ofereceu respaldo para, em seguida, elencar os possíveis benefícios que a implantação do CRM poderia trazer à empresa.

Um ponto evidente a partir das entrevistas foi a utilização de planilhas, *power point* e reuniões para discussão e solução dos problemas, como principais etapas do processo produtivo da empresa. Percebe-se então que, mesmo de forma precária, a empresa em estudo executa atividades características de um CRM, porém de forma isolada em alguns de seus setores, e não como um sistema integrado, sugerido pelos diversos autores elucidados nesse trabalho.

Segundo a gerência, isso se deve pela dificuldade da empresa em promover mudanças mais profundas em seus conceitos e cultura. Por facilidade, a mesma acaba preferindo manter-se em mesmo status, à incitar mudanças envolvendo toda a organização, ou grande parte dela, como, por exemplo, através de um trabalho de conscientização da importância do desenvolvimento e implantação do CRM.

Apesar do porte, e do número de clientes, a empresa em questão não dispõe de algum tipo de sistema que permita o armazenamento, compartilhamento e controle de informações essenciais a seu funcionamento. Sem um sistema a empresa também não adquire e analisa as necessidades específicas de cada cliente, a fim de satisfazê-los e conquistar a fidelidade dos mesmos.

Para atingir uma maior participação no mercado as empresas precisam buscar maior participação nos clientes através do desenvolvimento de critérios de identificação e seleção de clientes que possuam grande potencial de resultados. Não se pode, porém, confiar em ferramentas individualizadas, é preciso compartilhar informações e não se pode acreditar que

somente com *knowhow* e tempo da empresa no mercado sejam suficientes, em um cenário tão competitivo, para garantir a fidelização de clientes. É preciso mantê-los e isso só é possível com a correta administração dos mesmos.

A Empresa MB aposta em sua tradição no mercado, mas ainda não pratica inteiramente os princípios do Marketing de Relacionamento por não conseguir detectar com precisão seus clientes mais ou menos rentáveis, motivos de quebra de confiança, e necessidades individuais. Tal esforço é empreendido pelos vendedores, supervisionados pela gerência que tem métodos de cobrar desempenho, mas de modo ainda insuficiente, com sistemas precários de gerenciamento de dados e, em alguns casos, sem uniformização de procedimentos. Percebe-se, pelas entrevistas realizadas, que há uma grande necessidade de implantação de um sistema para o devido controle e acompanhamento de informações consolidadas relativas aos clientes permitindo assim o armazenamento das informações para auxílio dos funcionários existentes e também aos novos funcionários.

O CRM é uma estratégia de negócio que pode se transformar em solução tecnológica, que gere menos custo, mas principalmente como relatado na entrevista com o gerente da MB que possibilite uma profissionalização na relação com o cliente, um passo à frente nesse processo. Ele passa a ser necessário por uma questão de atualização dos métodos de trabalho, perante os clientes e a concorrência, mas deve se constituir enquanto filosofia de negócio que gradualmente será assimilada pela empresa. O CRM pode ser definido como um sistema integrado de gestão com foco no cliente, constituído por um conjunto de procedimentos e processos organizados e integrados num modelo de gestão de negócios que facilita a tomada de decisão dos executivos quando gera dados relevantes para os processos decisórios.

A implantação de uma ferramenta como o CRM requer uma mudança nos paradigmas da organização onde todas as áreas devem estar em sinergia, visando alcançar vantagens competitivas com o alcance de habilidades capaz de atender o mercado e atendê-lo melhor em suas necessidades e desejos. Se implantado, toda a empresa deve ser envolvida e também saber da importância de cada um no processo de implantação.

Referências

BLACKWELL, Roger. O ABC do Consumo. Disponível em <http://www.intermanagers.com.br>. Acesso em 06 de julho de 2011.

BENDER, Alessandro. CEM - Consumer Experience Management. Disponível em: <http://www.umacentral.com.br/content>. Acesso em 06 de julho de 2011.

BROWN, Stanley A. CRM – Customer Relationship Management. – São Paulo: Makron Books, 2001.

CARDOSO, Mário Sérgio e GONÇALVES, Cid Filho. CRM em Ambiente e-business: Como se Relacionar com Clientes Aplicando Novos Recursos da web. – São Paulo: Atlas, 2001.

CLARO, M. A. P. M; NICKEL, D. C. Gestão do capital humano. Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

COBRA, Marcos. Administração de marketing no Brasil. São Paulo: Cobra, 2003.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip. Marketing - Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e Controle - 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro, 1993.

LAS CASAS, Alexandre. Técnicas de Vendas: Como Vender e Obter Bons Resultados – 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

LOBO, Alexandre. Marketing de relacionamento. São Paulo: Seminários SSJ, 2002.

MALHOTRA, Naresh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F.N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

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

MORGAN, G. Imagens da organização. Trad. Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

POSER, Denise von. In: ZENONE, L. C. CRM: conceitos e estratégias. São Paulo: Atlas, 2001. p. 25.

SHAW, Robert e STONE, Merlin. Marketing com Banco de Dados: Entendendo e Implantando o Marketing com Banco de Dados em Qualquer Tipo de Empresa. São Paulo: Atlas, 1993.

SLONGO, Luiz e LIBERALI Guilherme. Marketing de Relacionamento: Estudos, Casos e Proposições de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

VASKYS, Kátia. Inteligência de Mercado: O Marketing da Vez – Disponível em: <www.marketing.com.br>. Acesso em: 11/06/11 às 10h30.

VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamento. São Paulo, 1993.

<www.metso.com.br> – Acesso em 28/11/2011.

<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-diagnostico-organizacional>>
- Acesso em 02/12/2011.