

GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MADEIREIRA

Gesinaldo Santos

Faculdades Integradas de Itararé - SP

Resumo:

O presente artigo almeja uma compreensão sobre a importância do Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM – *Customer Relationship Management*) na organização. Fundamentou-se em um referencial teórico sobre sistemas de informação, conceitos do processo sistêmico, enfatizando com veemência o CRM. Como exemplo prático, foi realizado um estudo de caso em uma empresa madeireira no Paraná, que necessitava de melhoria no processo do setor de vendas, pois havia desorganização e demora nas informações. Para tanto foi implementado o Totvs® CRM e posteriormente aplicado uma entrevista semiestruturada para os gerentes comerciais, que confirmaram a melhoria no processo decisório e relacionamento com o cliente, através da disponibilidade, rapidez, acesso e confiabilidade das informações comerciais. Diante dos resultados, o CRM demonstra ser uma ferramenta relevante no contexto empresarial, proporcionando subsídio para decisões que enfatizam a fidelização e conquista de novos clientes.

Palavras Chaves: CRM, Informação, Melhoria, Processo Decisório

Abstract

The present article aims at an understanding about the importance of customer relationship management (CRM-Customer Relationship Management) in the organization. Was based on a theoretical framework on information systems, systemic process concepts, emphasizing with vehemence the CRM. As a practical example, a case study was carried out at a logging company in the State of Paraná, which needed improvement in sales process, because there was disorganization and delay information. For both was implemented CRM and subsequently applied Totvs ® a semi-structured interview for business managers, which confirmed the improvement in decision-making and relationship with the customer, through the availability, speed, access and reliability of commercial information. Before the results, CRM proves to be a relevant tool in the business context, providing allowance for decisions that emphasize the loyalty and winning new customers.

Keywords: CRM, Information, Improvement, Decision-making

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização, as empresas foram pressionadas a melhorar ainda mais a qualidade dos seus produtos ou serviços oferecidos. Dessa forma, o perfil do cliente mudou, ficou mais criterioso, devido dispor de inúmeras empresas que oferecem o mesmo produto ou serviço.

Nesse contexto, o gestor comercial precisa estar em sintonia com o mercado e usufruir de ferramentas que ajudem nas tomadas de decisões, pois

uma decisão tomada de forma equivocada pode comprometer a empresa e paralisar suas atividades, inclusive suas vendas. Diante desse cenário, a decisão precisa ser fundamentada por informações rápidas, fidedignas, que realmente mostrem o que está acontecendo na empresa e estejam em constante atualização, pois o cenário empresarial é dinâmico.

Em contrapartida, as informações geradas na empresa ficam dispersas, desorganizadas, ou alocadas paralelamente, como se a empresa fosse um “arquipélago” com várias “ilhas”, nas quais ficam armazenadas partes em sistema de informação e outras partes em arquivos paralelos, como planilhas eletrônicas.

Nesse contexto, o CRM vislumbra como uma boa ferramenta no âmbito empresarial, visto que por meio de informações armazenadas de forma organizadas, centralizadas e disponibilizadas, o gestor de vendas tem fundamentação para uma decisão mais segura e próxima da realidade da empresa.

O presente artigo objetiva demonstrar como o CRM pode ajudar na melhoria do fluxo das informações, a ponto de subsidiar com maestria a tomada de decisão. Para tanto, fundamentou-se em um cenário problemático de uma empresa madeireira, que devido desorganização das informações, estava passando por transtornos em seus processos decisórios, em específico o setor de vendas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SUBSÍDIOS DA TOMADA DE DECISÃO

Para que haja uma tomada de decisão, dois elementos precisam estar em sintonia, que é o canal de informação e as redes de comunicação (BATISTA, 2004). Os canais de informação definem como os dados serão adquiridos, e as redes de comunicação definem o direcionamento dos dados.

Na formação de um sistema, e conseqüentemente seu uso no auxílio da tomada de decisão, é preciso conhecer os 3 elementos principais, que são os Dados, Informação e Conhecimento.

Os Dados são apresentados de forma bruta, sem qualquer sustentação para a tomada de decisão. O dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação (OLIVEIRA, 2002). Em razão disso, os dados precisam ser trabalhados, como se fossem diamantes recém-extraídos, que precisam ser limpos e lapidados para confecção de uma joia. Os dados têm características alfanuméricas (números e letras), imagem (figuras), áudio (sons, ruídos) e vídeos (imagens em movimento e filmes)

A Informação é o dado trabalhado, que quando devidamente estruturada, auxilia o processo decisório, e por isso tem relevância na empresa, pois associa diversos subsistemas e capacita a empresa na interpretação de seus objetivos (OLIVEIRA, 2002). Contudo, a informação precisa ser completa, precisa, confiável, relevante, clara, veloz, entre outros.

A Tabela 1, ilustra a diferença de Dados e Informação:

Dados	Informação
Quantidade de produção	Capacidade de produção
Preço da matéria prima	Custo de venda do produto
Número de empregados	Produtividade do funcionário

Tabela 1 – Comparativo entre Dados e Informação

Fonte: o próprio autor (2014)

O Conhecimento é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real (SORDI, 2008). O Conhecimento é o produto final dos dados transformados em informação, conforme Figura 1.

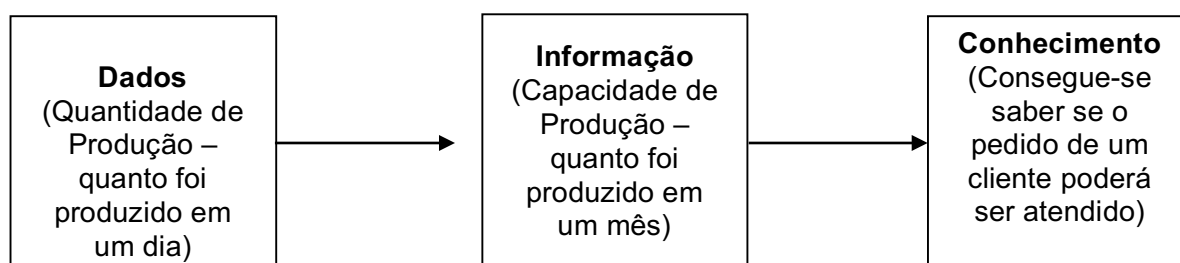


Figura 1 – Processo Sistêmico

Fonte: O próprio autor (2014)

Além de possuir algumas características peculiares, como o requerimento de intervenção humana inteligente e a possibilidade de comparações entre cenários econômicos distintos.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Nos últimos anos, a tecnologia teve um avanço significativo, o que ocasionou na automação de diversas atividades industriais, destacando a produção automobilística e o agronegócio.

Inerente a esse avanço, a tecnologia também proporcionou uma ascensão em prol da gestão, dispondendo de várias ferramentas que objetivam um melhor controle e suporte ao administrador de empresas. Uma dessas ferramentas é o Sistema de Informação.

O sistema pode ser definido como uma interação de partes de um todo, de maneira coordenada, que formam uma estrutura organizada e objetiva a execução de diversas tarefas, além, de ser um conjunto de eventos que se repetem ciclicamente na realização de tarefas predefinidas (BATISTA, 2004). Por isso, o sistema de informação é dependente, visto que se alguma parte da estrutura falhar, todas as demais serão impactadas.

De maneira conjunta, o sistema é um conjunto de partes que se interagem e são interdependentes, que de forma conjunta, forma um todo unitário, com

determinação de objetivos e funções definidas (OLIVEIRA, 2002). A origem de um sistema se fundamenta na interdependência, ou seja, na é o efeito “dominó” que se uma peça deslocar-se, as demais serão comprometidas, além de ser objetivada por um ou mais objetivos específicos.

Um sistema de informação pode ser conceituado como uma rede de informações, em que os fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas na empresa como um todo, mas isoladamente, em cada área de responsabilidade (MOSIMANN; FISCH, 1999).

2.3 CRM

Na última década de XX, as empresas se preocuparam com a redução de custos e com a reestruturação de processos, operações e políticas internas, pois o objetivo era criar uma visão apenas interna da organização. Entretanto, os movimentos que resultaram no corte de custos e na reengenharia de processos afastaram os clientes.

Dessa necessidade, surgiu o CRM (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), trata-se de uma arquitetura que integra os processos de negócios e tecnologias, os quais objetivam entender os clientes em relação a quem são? O que fazem? O que gostam?

O CRM é uma arquitetura que tem despertado relevância com os sistemas ERP. Em outras palavras, o CRM é um elemento do ERP, específico para o melhor gerenciamento, que envolve os subsistemas de Marketing, Vendas, Serviços e Tecnologias (BATISTA, 2004).

Assim, substituiu-se o foco no produto para foco no cliente, fundamentado na conquista e na manutenção do cliente, buscando estreitar o relacionamento entre cliente e empresa, em que se prioriza os clientes já existentes e principalmente os mais valiosos (ZENONE, 2001).

O CRM também pode ser considerado como a administração individualizada dos clientes, que preza pelo relacionamento exclusivo, bem como na otimização dessas relações (TELLES, 2003). Dessa forma, possibilita influenciar na iniciação, continuidade e finalização de relacionamentos das empresas com os seus clientes (REINARTZ et al., 2004).

Essa fidelização é conseguida, pelo fornecimento de valor acrescentado superior a cada cliente. E não fornece apenas um valor personalizado - como pressupõe, por exemplo, o marketing *one to one* - mas também um valor superior e único a cada interação com o cliente (REICHHELD, 1993).

Em outras palavras, o CRM se fundamenta no conhecimento aprofundado do perfil do cliente e, posteriormente desenvolver um trabalho voltado para sua fidelização. Pois ao melhorar o relacionamento com o cliente, a empresa pode melhorar seus lucros e reduzir seus custos. Essa fase de cativar o cliente, tem estabelecido uma nova visão de empresa, a qual se torna uma “empresa de relacionamento”, que prioriza cada interação com o cliente.

No CRM as empresas conseguem fundamentação para responder as seguintes perguntas (BATISTA, 2004):

Qual é o perfil do meu cliente?

Quais são os hábitos de consumo de grupos específicos?

Quais clientes são, ou poderão ser fiéis e lucrativos?

Diante dessas perguntas, muitos gestores comerciais titubeiam nas respostas, pois não dispõem de informações para tal, e como consequência não terão conhecimento para prospecção de clientes.

Todavia, diante de todas essas vantagens e benefícios de adoção do CRM, é válido ressaltar não se obterá lucro instantâneo, visto que inicialmente se conhece o perfil do cliente e posteriormente poderá realizar um trabalho comercial voltado para esse perfil. Em razão disso, muitas empresas investem no CRM aguardando a separação entre clientes lucrativos e não lucrativos, no fornecimento de serviços personalizados, e assim obter maior retenção de clientes (JAYACHANDRAN, 2005). Quanto a motivação para implementação do CRM, a ênfase inicial é em conhecer o comportamento dos clientes, a fim de ganhar percepções sobre suas preferências e envolver necessidades (MITHAS et al., 2005).

3. METODOLOGIA DO TRABALHO

A pesquisa se caracteriza como interpretativa e exploratória. É interpretativa por contextualizar os dados coletados na entrevista dos participantes da pesquisa; e exploratória, uma vez que na análise dos dados, foi possível conhecer dos usuários a melhoria significativa no uso do CRM.

Quanto a coleta dos dados, foi realizado uma entrevista com variáveis específicas, as quais seguem abaixo:

- ✓ Descrição das rotinas realizadas antes da implementação do CRM;
- ✓ Descrição das rotinas realizadas posterior a implementação do CRM;
- ✓ Percepção sobre o CRM implementado (disponibilidade, rapidez, acesso e confiabilidade das informações);
- ✓ Comparativo entre o sistema antigo e atual, vantagens e desvantagens.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa madeireira, que enfrentava problemas com o fluxo de informações para tomada de decisões, o setor de vendas era o mais prejudicado, pois não se conseguia mensurar rapidamente informações laborais básicas, tais como: produto com maior venda, clientes que mais compram ou que menos compram, entre outros.

O sistema de informação atualmente utilizado pela empresa é o Protheus 11, desenvolvido pela empresa Totvs, sendo implementado parcialmente na empresa em Maio/2014. Nesse sistema, também estão registrados as informações administrativas, como: financeiro, compras, estoque, contabilidade, fiscal, recursos humanos e ponto eletrônico.

A empresa em questão conta com aproximadamente 300 funcionários. Destes, 50 são usuários operacionais e 10 usuários gerenciais (dos quais 2 usuários são gerentes de vendas). A entrevista aplicada posterior a implantação do CRM foi realizada apenas com os dois gerentes de vendas.

3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão demonstrados os sistemas utilizados pela empresa, o antigo, com cenário problemático e o novo sistema, o CRM TOTVS®. Em sequência mostra-se a descrição antes e após a implementação do CRM.

Sistema Antigo

No sistema antigo o fluxo das informações comerciais da empresa madeireira era armazenado em uma base de dados que não dispunha de busca rápida, devido a desorganização das informações. Um exemplo era na solicitação do gerente de vendas, ao precisar de informações sobre alguma proposta enviada ao cliente, nesse momento, havia morosidade, pois os assistentes de vendas precisavam gerar vários relatórios no sistema, e posteriormente organizá-los em uma planilha eletrônica. Assim, além da demora, também havia a questão de descentralização das informações, que para se tornarem conhecimento, precisavam de um controle paralelo ao sistema, visto que devido a falta de integração, perdia-se oportunidades de vendas, uma vez que não se acompanhava em tempo real a proposta enviada ao cliente. E outra questão agravante era que a decisão de um gerente estava embasada em uma planilha eletrônica.

Sistema Atual

O CRM TOTVS® permite que o gerente acompanhe em tempo real, todo o processo ligado ao cliente, desde suas últimas vendas até o conhecimento do perfil do cliente em relação a compra do produtos da empresa (JAYACHANDRAN, 2005) e (MITHAS et al., 2005). E possibilita a sincronização da proposta em oportunidade, não necessitando de controles paralelos. Outro recurso é a facilidade de mostrar na tela apenas as informações e gráficos mais relevantes, por meio de um painel, conforme mostra figura 1

Figura 1: Área de Trabalho do CRM TOTVS



Fonte: Extraído do site da TOTVS®

Nessa área de trabalho, o sistema permite a personalização, possibilitando que o CRM seja adequado ao contexto usado, ou seja, na visão de um vendedor ou de um gerente de vendas.

Percepção sobre o CRM implementado (disponibilidade, rapidez, acesso e confiabilidade das informações);

Com a fundamentação das entrevistas com os gerentes de vendas, possibilitou-se analisar que o CRM TOTVS®, possibilitou maior formalização, centralização, rapidez e organização das informações. Tanto que um dos gerentes destacou a “eliminação do retrabalho”, uma vez que as informações já tinham no sistema antigo, mas o conhecimento delas era gerado em uma planilha

eletrônica. E para outro gerente de vendas, o novo sistema conseguiu “acompanhar a nova realidade da empresa”, que prezava pelas rápidas tomadas de decisão, pois uma oportunidade de vendas, não pode ser perdida, simplesmente por uma demora no sistema.

O novo sistema possibilitou o armazenamento em uma base de dados única, promovendo a disponibilidade, rapidez no acesso e confiabilidade das informações comerciais, além de eliminar várias “ilhas”, que eram as planilhas eletrônicas. No entanto, houve resistência na retirada das planilhas por parte dos assistentes comerciais, visto que as planilhas eram muito apreciadas por eles, devido a facilidade de manuseio e personalização. E ao ser implementado um CRM a cultura mudou, uma vez preza-se pela integração com outros módulos e departamentos, fato que não havia nas planilhas eletrônicas.

Outra percepção foi a cultura geral da empresa, com trabalho em conjunto, uma vez que o CRM está na mesma base de dados que outros departamentos, como por exemplo o Faturamento. E por isso, o faturista precisa lançar dados corretos, para que o CRM também gere informações e gráficos corretos. Assim, todos os usuários envolvidos de outros departamentos, assimilaram o cuidado em digitar dados corretos, que no sistema antigo isso era irrelevante, pois a integração com outros departamentos era limitada.

Percebeu-se também maior agilidade nos processos. Um exemplo era o cadastro de clientes, que era moroso no sistema antigo, já no sistema novo, o cadastro tem que ser realizado rapidamente, pois a qualquer momento um gerente pode querer saber informações do novo cliente, estreitando assim, a interação com o cliente (REICHHELD, 1993).

Como desvantagem, os gerentes comentaram sobre a diminuição do contrato interpessoal, visto que no sistema antigo os processos eram informais, necessitando ao final de uma tarefa avisar o pessoal envolvido. Todavia, os gerentes são enfáticos a dizerem que isso é apenas um detalhe, pois para que haja novamente esse contato, que é importante para o bom relacionamento e desenvolvimento da criatividade, bastariam apenas algumas reuniões de feedbacks dos trabalhos.

4. CONCLUSÃO

Qualquer mudança, seja ela pequena ou grande, gera transtorno, pois o ser humano algumas vezes não está acostumado a mudança ou prefere a situação cômoda de algo que está funcionando, ao invés de melhorá-lo. O CRM é dependente das pessoas (usuários), pois não basta dispor de uma boa ferramenta de trabalho se as pessoas não tiverem compromisso com seu uso.

O processo de implementação do CRM passou por um período de resistência, visto que os usuários estavam acostumados a planilhas eletrônicas. No entanto, para que a implantação obtenha êxito, como foi o estudo de caso, é preciso que haja conscientização do nível estratégico (diretores) para o nível tático (gerentes) e nível operacional (chão de fábrica), pois ao inverter esse processo, poderá haver insucesso na implantação.

De forma geral, o estudo de caso possibilitou uma compreensão quanto a utilização de sistemas de informação em uma média empresa. O sistema CRM

TOTVS, melhorou os procedimentos comerciais da empresa, com a formalização, rapidez e organização das atividades laborais, e criou a cultura de relacionamento do cliente, a ponto de conhecer seu perfil, suas preferências, suas limitações, entre outras, uma vez que anteriormente não se havia nada disso.

Contudo, é válido ressaltar que o CRM não é um mero sistema de informação, uma vez que atua como um gerador de conhecimento, transformando informações geradas pelos usuários em conhecimento para gerentes de vendas, e por isso, é de suma importância o trabalho de conscientização dos usuários envolvidos.

5. REFERÊNCIAS

BATISTA, E. M. Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. 1. ed. – São Paulo : Saraiva, 2005.

JAYACHANDRAN, S. et al. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of marketing*, v.69, n.4, p.177–92, Oct. 2005.

MITHAS, S.; KRISHNAN, M.; FORNELL, C. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?. *Journal of Marketing*, v.69, n.4, Oct., p. 201-209, 2005.

MOSIMANN, C.P.; FISCH, S. Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas. 2. ed São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

REINARTZ, W.; KRAFFT, W.; HOYER, W. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, v.41, n.3, p.293-305, Aug. 2004.

REICHHELD, F. F. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, p. 64-73, Mar./Apr. 1993.

SORDI, J. O. Fundamentos – Sistemas de Informação. São Paulo: Saraiva, 2008.

TELLES, R. Marketing Empresarial B2B. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZENONE, L.C. Customer Relationship Management (CRM) – Conceitos e Estratégias: Mudando a Estratégia Sem Comprometer o Negócio. São Paulo: Atlas, 2001.