

CRM: CONCEITOS E MÉTODOS DE APLICAÇÃO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO

CRM: CONCEPTS AND METHODS OF APPLICATION IN RELATIONSHIP MARKETING

Atílio Garraffoni Júnior¹; Hélio Oliva Santade²; Nadia Kassouf Pizzinatto³; Osvaldo Elias Farah⁴

¹ Mestre em Administração, Unimep, Piracicaba - SP, garra@terra.com.br

² Mestre em Administração, Unimep, Piracicaba - SP, helio.santade@terra.com.br

³ Professora Doutora em administração, Unimep, Piracicaba - SP, nkp@merconet.com.br

⁴ Professor Doutor em administração, Unimep, Piracicaba - SP, [oefarah@unimep.br](mailto: oefarah@unimep.br)

Recebido para publicação em: 23/02/2005

Aceito para publicação em: 25/07/2005

Resumo

A fidelização dos consumidores é considerada, pelas organizações modernas, uma questão de sobrevivência em mercados cada vez mais dinâmicos. Esse estudo tem por objetivo analisar o significado e metodologia de aplicação de um conjunto de ferramentas administrativas embasadas no marketing de relacionamento, conhecidas sob a sigla CRM. Os resultados coletados permitiram salientar que somente com uma troca constante de conhecimento com o consumidor pode-se entender e oferecer as soluções mais convenientes através de produtos e serviços que satisfaçam os desejos dos clientes.

Palavras-chaves: CRM; Relacionamento; Marketing

1. Introdução

Com a evolução dos mercados e o acirramento da concorrência pode-se afirmar que existe atualmente uma valorização, por parte das organizações, do que Kotler (2000) define como “*processo de desenvolvimento de cliente*”, ou seja, do Marketing de Relacionamento. Diante desse enfoque, o gerenciamento de processos reconhecidos no mundo dos negócios sob a sigla CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente, na sigla em inglês), torna-se cada vez mais necessário para a permanência e evolução de empresas eficazes e lucrativas no mercado.

Esses processos têm sido estudados sob muitas abordagens divergentes, o que dificulta o direcionamento estratégico das empresas que assumem ou pretendem assumir o marketing de relacionamento. No marketing industrial, praticado entre organizações, é mais fácil a identificação pontual do cliente, pois as transações ocorrem entre duas empresas.

O objetivo desse estudo é discorrer sobre a importância do CRM para as empresas, bem como possibilitar o melhor entendimento sobre o tema, mostrando o processo de sua implementação, com a finalidade de facilitar a transferência dos conceitos da teoria para a prática empresarial.

2. Relacionando Marketing de relacionamento e CRM

Atualmente, grande parte dos estudiosos de marketing e gerentes de organizações concordam em um ponto: *“a melhor estratégia é satisfazer com qualidade e eficiência o gosto do cliente”*.(GIULIANI, 2001) Drucker (apud BOONE, 1998) já afirmou há vários anos que *“o objetivo de um empreendimento é criar um cliente”* e *“o lucro é a recompensa que se ganha por criar um cliente satisfeito”*. Porém a maioria das empresas não consegue efetivamente transferir essa orientação para a prática.

Marketing de Relacionamento pode ser definido como *“uma estratégia de marketing que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos”*. (LIMEIRA, 2003) Complementando esse conceito Kotler (2000) cita que *“as empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos ‘ganha-ganha’ a longo prazo com os consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores”*. E ainda finaliza dizendo que o *“marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”*.

Diante dessas definições, nota-se que atualmente existe uma grande necessidade em gerar uma relação de confiança duradoura com os consumidores importantes, e a forma de interpretar e aplicar esses conceitos pode oferecer grande vantagem competitiva para a organização.

Para facilitar esse processo de aplicação surgem novos modelos ou evoluções dos existentes, com o intuito de promover uma maior adesão e conseqüente estruturação competitiva das empresas. 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.

2.1. CRM: Conceitos , Benefícios, Fatores Críticos de Sucesso

Conceitos de CRM

Antes de qualquer conceituação 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 as expectativas dos clientes.

“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)

Para Plata, (2003) o gerenciamento do relacionamento com o cliente é uma *“estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes”*. Já Swift (2001) aborda o conceito não como uma estratégia, mas com uma *“ferramenta administrativa para entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar além da retenção, as compras, lealdade e a lucratividade”*.

Thompson (apud GREENBERG, 2001) aborda o CRM como um método *“para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo”*. E ainda complementa dizendo que *“CRM requer uma filosofia e cultura empresariais centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços”*.

Compendiando as definições acima, pode-se afirmar que CRM é a administração de uma estratégia que envolve toda a organização com o objetivo de atender bem seus clientes para trazer maiores lucros a longo prazo.

Benefícios do CRM

Pode-se apontar, segundo Swift, (2001) pelo menos dois grandes benefícios, para a própria organização, com a implantação do CRM: primeiramente, em decorrência de produtos mais convenientes e clientes mais satisfeitos, além da preocupação e carinho demonstrado, que aumentam a lealdade e confiança, conseqüentemente serão obtidas maiores receitas; em segundo lugar geram-se menores custos, pois os esforços e verbas são mais direcionados, o que melhora muito a alocação de recursos e eficiência da empresa.

Além dos benefícios diretos para a organização ao assumir o CRM, não se pode esquecer, conforme cita Blackwell, (2004) dos benefícios obtidos na cadeia de fornecimento, pois a empresa que define

sua estratégia competitiva com o foco no consumidor, e conseqüente priorização do relacionamento, estará agregando valor emocional e financeiro não só para os seus consumidores como também para os clientes de toda a cadeia em que atua.

Fatores-Chave de Sucesso

O fator-chave de sucesso (na sigla FCS), conforme define Aaker, (2001) “*é um ativo competitivo ou uma competência que é necessária para vencer em um mercado*”, ou seja, é o conjunto de itens de cuja existência depende o sucesso de um empreendimento, estratégia ou ação gerencial e a ausência compromete o sucesso de todo o planejamento.

Sob esse enfoque pode-se identificar os ingredientes chaves, ou FCS's, bem como os resultados esperados com o CRM. O Quadro 1 pode facilitar o entendimento desse conceito.

QUADRO 1 - CRM: Ingredientes chaves e resultados esperados

Ingredientes Chaves- FCS's	Resultados Esperados
Estratégia Cultura Processos Tecnologia	Valorização da Marca Lealdade do Cliente Rentabilidade

Fonte: Adaptado de LOBO (2002).

Pode-se dizer que a ligação entre os ingredientes chaves e os resultados esperados é a utilização da informação dos clientes e mercados. Senge (apud ZENONE, 2001) afirma que “*a única coisa que coloca uma organização em vantagem competitiva sustentável é o que ela sabe, como utiliza esse conhecimento e principalmente com que velocidade transforma esse conhecimento em algo novo*”.

Somente com todos esses conceitos consegue-se entender a finalidade e resultados possíveis de se obter com as estratégias de Marketing de Relacionamento. Muitos benefícios - além dos lucros diretos - são obtidos quando a empresa tem o foco no cliente e aplica corretamente as ferramentas de gerenciamento. Daí a importância de analisar a relação entre todos os conceitos envolvidos.

2.2. CRM: Cenário Brasileiro

Em uma análise sobre CRM no mercado brasileiro, Peppers (2003) apontou que 52% das empresas pesquisadas não possuem nenhum programa formal de relacionamento, porém 76% destas declararam que pretendem direcionar esforços para a sua implementação nos próximos três anos.

Por outro lado, Feyerherm (2001) cita que “*mais de 60% dos projetos de CRM implantados falham em atingir seus objetivos*”. Isso mostra claramente a tendência do mercado para o foco no cliente, porém o perfeito entendimento do conceito de relacionamento e seus princípios básicos - como visto anteriormente - ainda fica muito a desejar.

Na maioria das vezes a ilusão da facilidade tecnológica de larga escala, faz com que muitas organizações apontem os onerosos e difundidos softwares de CRM como a principal solução para a administração do relacionamento com a grande base de clientes. Ou ainda, a alta cúpula das grandes empresas, diante de um cenário de forte concorrência e informações, impõe escalões abaixo a utilização de ferramentas que possam contribuir para reversão desse quadro rapidamente. Diante do exposto, é importante esclarecer que essas ferramentas tecnológicas ajudam - e muito - na administração do relacionamento, mas só terão valia se implantadas dentro das seguintes condições: serem planejadas para a realidade e posicionamento da empresa; conter os dados e processos relevantes para o negócio; serem reavaliadas frequentemente; contarem com o apoio de funcionários comprometidos com uma filosofia totalmente voltada para atender bem o cliente.

3. Conceitos adicionais

Antes de se aprofundar em alguns processos de gerenciamento é fundamental fixar corretamente alguns conceitos importantes dentro do Marketing de Relacionamento.

Ciclo de Vida do Cliente

Para Gordon, (1998) “*todo projeto de CRM começa com a observação de que os consumidores diferem em grau de importância para cada empresa*”. O Quadro 2 mostra como o autor agrupa os clientes em seis categorias diferenciadas, levando em consideração, principalmente, a fase de interatividade com a organização, ou seja, o ciclo de vida de cada cliente.

QUADRO 2 - Tipos de Clientes conforme a fase de interação com a empresa

Prospects	<i>“pessoas identificadas dentro da população em geral, cujo perfil combina com o que a organização está procurando”</i>
Experimentadores	<i>“prospects que tomaram conhecimento da empresa e suas ofertas e começaram a explorar até que ponto ela é relevante para eles, talvez através de primeiras compras experimentais”</i>
Compradores	<i>“experimentadores que estão satisfeitos com a experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente. Considera a empresa uma adequada segunda alternativa (caso o seu vendedor principal deixe de satisfazer de algum modo)”</i> .
Clientes Eventuais	<i>“neste estágio, a empresa já o conquistou, mas ainda não sua inteira confiança. Como resultado, ele mantém fontes alternativas para os negócios que faz com a organização”</i> .
Clientes Regulares	<i>“que compram da empresa há muito tempo, cuja confiança foi conquistada e que adotou como seus, os processos e valores da organização. Desejam participar de</i>

	<i>outros componentes estratégicos essenciais ao negócio, além dos processos de compra”.</i>
Clientes Defensores	<i>“estará sempre ao lado da empresa e contará aos outros maravilhas sobre ela. Considera o negócio da empresa uma referência. Estão tão comprometidos com a organização que somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar essa boa vontade”.</i>

Fonte: Gordon (1998, p.129).

Diariamente, nas organizações, recebem-se contatos de diversos clientes. Como etapa inicial para a implantação do CRM é fundamental identificar a fase em que cada cliente se encontra para poder atender suas expectativas eficientemente, além de ser um item essencial para se definir e relacionar com outros fatores como valor de vida do cliente, custo permissível, entre outros, que serão explorados nas próximas páginas.

Life-Time Value (LTV)

Para Greenberg, (2001) o *Life-Time Value* (na sigla: LTV), ou valor do ciclo de vida do cliente, é definido como “o lucro gerado por um cliente durante seu ciclo de vida na empresa”. Esse conceito é essencial para o CRM pois facilita o entendimento de quanto significa financeiramente perder um cliente. Através de estudos de perfil de consumo pode-se estimar o LTV dos consumidores e assim concluir a potencialidade de consumo de cada cliente. Desta forma, todas as estratégias podem focar na retenção dos prováveis melhores clientes, e assim canalizar os esforços para os melhores resultados. É importante salientar que nessas análises considera-se a probabilidade dos fatos, onde a freqüente reavaliação e correção é fundamental para o sucesso do retorno financeiro.

Custo Permissível

Para se entender a importância do custo permissível, é necessário primeiro esclarecer que todo cliente rentável é importante para a organização. Com o entendimento do LTV, pode-se determinar para cada cliente qual é o custo permissível de uma ação promocional e/ou relacionamento durante um período para ele. Com a aplicação do custo permissível pode-se otimizar os resultados, através do entendimento da melhor oferta para cada cliente ou *cluster* (grupo) de consumidores, com a utilização das ações mais rentáveis.

3.1. CRM: Processos

Definição da Estratégia / Objetivo

Segundo Brown, (2001):

“o CRM permite que uma empresa aborde todos os tipos de clientes que ela atendeu ou atende em momentos diferentes de seu ciclo de vida, que escolha o programa de marketing que melhor se enquadre com o ponto de vista de um cliente em relação à empresa e sua vontade de comprar os serviços e produtos oferecidos.”

O autor completa dizendo que quatro principais estratégias de programas de CRM *“permitem que a companhia reconquiste os clientes que a abandonaram ou que estão planejando abandonar, criar mais fidelidade entre os clientes já existentes, vender mais ou fazer a venda cruzada de serviços para esses clientes e explorar a possibilidade de novos clientes”*.

Na verdade, isso implica na identificação de quatro grandes grupos de objetivos em relação aos clientes, abaixo relacionados:

- Reconquistar ou Recuperar: processo de convencer um cliente a ficar com a organização; requer maior sensibilidade; deve ser ágil e seletiva; deve-se procurar identificar características do início do processo de desligamento.
- Busca de Clientes em Potencial: busca por novos clientes; principais elementos de busca: segmentação, seletividade e fonte.
- Busca de Fidelização: apoiada em três dispositivos: segmentação com base no valor, nas necessidades do cliente e previsão de desistência.
- *Cross-Selling / Up-Selling*: implica em identificar ofertas complementares e necessidades do cliente; aumento de lucratividade do cliente.

Segmentação

O processo de implantação do CRM passa pelas seguintes etapas : classificar e ordenar os clientes ou *clusters* mais lucrativos e segmentar o mercado, tomando por base os fatores mais adequados para o tipo de produto/serviço oferecido. Kotler (2000) define segmentação como *“um esforço para aumentar a precisão da estratégia do marketing”*.

O essencial para identificar os clientes ou cluster mais lucrativos é entender quais características são mais relevantes ao mercado de cada empresa, conforme ilustra o Quadro 3, abaixo que considera três variáveis: comprometimento, intervalo de compra e valor de compra.

QUADRO 3 - Identificação dos melhores clientes.

Grupo	Comprometimento	Intervalo de Compra	Valor de compra
A	ALTO	BAIXO	ALTO
B	ALTO	BAIXO	BAIXO
C	ALTO	ALTO	ALTO
D	ALTO	ALTO	BAIXO
E	BAIXO	BAIXO	ALTO
F	BAIXO	BAIXO	BAIXO
G	BAIXO	ALTO	ALTO
H	BAIXO	ALTO	BAIXO

Fonte: Adaptado de LOBO (2002).

No Quadro 3, o nível de comprometimento pode ser medido, por exemplo, através do número de produtos comprados, ou até da frequência de compra. No Marketing Industrial, que ocorre entre organizações, no chamado B2B (*Business to Business*), é mais fácil identificar os *clusters* ou os grupos de clientes com maior índice de comprometimento.

Após identificar os grupos mais interessantes, deve-se buscar características em comum para um deles, ou seja, segmentá-lo, com o intuito de aumentar a previsibilidade de resposta para as ações adotadas. Contudo com as bases de consumidores cada vez maiores, as empresas são obrigadas a traçar estratégias para grupos com características similares, e oferecer no atendimento ou ponto de contato a personalização desejada pelos segmentos específicos de consumidores. Por outro lado, na prática observa-se que grande parte das organizações tratam a sua base de clientes sem nenhuma distinção.

A partir daí elabora-se a segmentação tomando bases diferenciadas para isso, tais como comportamental (ciclo de vida, frequência de utilização, comprometimento, estágio de prontidão, LTV, etc.), demográfica (idade, tamanho da família, sexo, rendimento, ocupação, religião, raça, etc.), geográfica (região, porte da cidade, densidade, área, etc.) e psicográfica (estilo de vida, personalidade, etc.).

Táticas

Com as estratégias traçadas e os *clusters* ordenados e segmentados, pode-se traçar táticas diferenciadas - como incentivos a degustação, *cross-selling* (vendas cruzadas), bundling (pacotes), recompensas, descontos, reconhecimento, serviços diferenciados, flexibilidade, entre outras - para migrar clientes de um grupo para outro mais lucrativo.

No exemplo citado no quadro 3, os clientes do *cluster* E têm um baixo comprometimento com a marca, ou seja, pode significar que compram poucos produtos da empresa. Neste caso, pode-

se adotar táticas de *cross-sellings* com o intuito de migrá-lo para o *cluster* A. Porém somente através da identificação das características do *cluster* E pode-se identificar os valores (comportamental, demográfico, geográfico e psicográfico) que melhor respondem em uma oferta de venda cruzada. Essa passagem de um grupo para outro deve ser planejada para não comprometer o custo permissível do cliente e acarretar um pesado investimento financeiro.

Processos

Como foi visto, as estratégias de gestão do relacionamento com o consumidor envolvem a organização como um todo, onde a adoção de uma tática diferenciada para um determinado *cluster* ou a criação de serviço personalizado para outro, requer uma sintonia perfeita entre todas as áreas funcionais da empresa.

Para que essa unidade na entrega do valor prometido ao cliente seja cumprida, é necessário atentar a todos os processos que estão envolvidos dentro da organização, para que se atenda a todas as expectativas almejadas do cliente e sejam financeiramente eficientes, ou seja, com o menor custo de operação e dentro do custo permissível do *cluster* em questão.

Cultura

Muitos dos programas de CRM não consideram um dos fatores mais importantes para o relacionamento: as pessoas. Uma empresa que não tenha a cultura do foco no consumidor estabelecida entre sua equipe interna, mesmo que esteja apoiada por ferramentas de gerenciamento dos clientes, fatalmente estará fadada ao fracasso no médio ou longo prazo.

Segundo Whiteley, (1996) “*organizações voltadas para o cliente precisam passar por uma mudança fundamental das crenças e valores, isto é, uma transformação significativa na cultura organizacional*”. Diante desse conceito, pode-se afirmar que o Fator-Chave de Sucesso (FCS) é envolver cada funcionário da companhia na compreensão e na vivência das novas crenças e valores.

Desta forma sem pessoas capacitadas para o relacionamento e entendimento dos clientes, todos os processos e estratégias traçadas podem ser comprometidas. Como se estudou anteriormente, com a globalização e o conseqüente aumento da base de clientes, por mais que uma organização a segmento, sempre dependerá dos pontos de contatos (atendimento humano) para realizar a personalização, entendimento da necessidade de cada cliente, identificação de valores, ou seja, para a criação de um relacionamento sólido.

4. Considerações finais

Em resumo, pode-se dizer que não existe um paradigma único para se implantar e administrar o marketing de relacionamento e suas ferramentas em uma empresa. Cada organização deve procurar entender os processos que envolvem sua adoção e adequá-los ao máximo as necessidades e desejos do seu público alvo.

Outro ponto importante neste processo é a definição da estratégia correta, segmentação pelos valores adequados e a disseminação da cultura do foco no cliente em toda a organização, principalmente com o patrocínio pelo nível mais alto da companhia.

Nota-se também que o contato frequente e consistente é fundamental para a troca do conhecimento entre cliente e empresa. E somente com uma postura sincera e coerente pode-se criar um vínculo emocional com os consumidores, formando assim uma grande base de clientes fieis e leais a marca.

Finalizando, a definição abaixo expressa a importância de se criar o foco no cliente nas organizações, e que somente com uma administração eficiente do relacionamento com o cliente pode-se obter alguma vantagem no mercado:

“A real vantagem competitiva de uma empresa consiste em ter informação sobre seus clientes que a concorrência não tem e ser capaz de transformar rapidamente esse conhecimento em ação. Ganha quem consegue estabelecer relacionamentos dominantes em seu mercado”.(PEPPERS, 2003).

Abstract

The consumers' loyalty is considered as a question of survival in the most dynamic markets by the modern organizations. This study has for objective analyze the meaning and methodology of application of a set of administrative tools based on Relationship Marketing, well known as CRM. The collected results had allowed to point out that only with constant changes of knowledge with the consumer can be understood and be offered the most convenient solutions through products and services that satisfy the customers' desires.

Key words: CRM; Relationship; Marketing

Referências

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 34.

BLACKWELL, Roger. **O abc do consumo**. Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=1185>. Acesso em: 15 fev. 2004.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC. 1998.

BROWN, Stanley A. **CRM - Customer Relationship Management**. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 11.

- FEYO, Miguel A. de Noronha. **CRM – impactos na cultura organizacional: sua empresa não será a mesma.** In: ZENONE, L. C. **CRM: conceitos e estratégias.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 86.
- GIULIANI, Antônio C. **Administração: evolução, desafios e tendências.** São Paulo: Cobra, 2001. p. 86.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 1998. p.129.
- GREENBERG, Paul. **CRM, Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. p.60, 389-392.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000. p.30, 72, 278.
- LIMEIRA, Tânia M. V. **Administração das comunicações em marketing.** In: DIAS, S. R. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003. p. 7, 301.
- LOBO, Alexandre. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Seminários SSJ, 2002.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM ganha força no país. **HSM Management**, v. 7, n. 38, p.49-59, maio/jun. 2003.
- PLATA, Sandra. **De acordo com a vontade do cliente.** Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=707>. Acesso em: 10 out. 2003.
- POSER, Denise von. In: ZENONE, L. C. **CRM: conceitos e estratégias.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 25.
- SWIFT, Ronald. **CRM: Customer Relationship Management, o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001. p. 3-4, 12, 331.
- WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ZENONE, Luís Carlos. **CRM: conceitos e estratégias.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 87.