

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM: SUA EFICÁCIA NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÕES EMPRESARIAIS

Érika de Souza CAMALIONTE¹

Marcelo LAMPKOWSKI²

RESUMO: O *Customer Relationship Management* – CRM – ou Gestão do Relacionamento com o Cliente é uma arquitetura que combina os processos de negócios e tecnologias que visam entender os clientes com relação a quem são, o que fazem e do que gostam. Busca a eficácia no processo de tomada de decisão, tendo nas informações sobre os clientes o caminho para aumentar a rentabilidade, aplicações de novas estratégias, visando à competitividade. Este trabalho tem como objetivo verificar se as informações geradas pelos sistemas CRM realmente trazem os benefícios esperados para as organizações que os adotam. Parte-se da hipótese de que, apesar da importância dos sistemas CRM no ambiente empresarial atual, nem sempre eles geram as informações corretas e necessárias para auxiliar nos processos que envolvem tomadas de decisões. Espera-se que os resultados e as reflexões feitas ao final do trabalho contribuam para o avanço do conhecimento sobre o tema.

Palavras-chave: Customer Relationship Management; CRM. Tomada de decisão.

1 INTRODUÇÃO

O *Customer Relationship Management* – CRM –, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente é, atualmente, uma ferramenta muito utilizada pelas organizações por possibilitar a integração de todos os contatos com o cliente e, assim, ajudá-las a se relacionarem melhor com consumidores finais ou outras empresas.

Segundo Laudon e Laudon (2006), o CRM foca o gerenciamento de todos os modos como uma empresa trata seus clientes existentes e seus potenciais clientes novos. É visto como uma disciplina empresarial e também tecnológica que pode se utilizar de sistemas de informação para coordenar todos os processos de

¹ Discente do 4º ano do curso de Administração de Empresas com Habilitação em Gestão de Sistemas de Informação da Faculdade Iteana de Botucatu. kikahtl@hotmail.com

² Docente do curso de Administração de Empresas com Habilitação em Gestão de Sistemas de Informação da Faculdade Iteana de Botucatu. Mestre em Tecnologia pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. marcelo-l@uol.com.br. Orientador do trabalho.

negócios que circundam as interações da empresa com seus clientes em vendas, marketing e serviços. Um sistema de CRM ideal cuida do cliente de ponta a ponta, desde o recebimento de um pedido até a entrega da mercadoria e o atendimento.

Trata-se de uma ferramenta valiosa que, aliada a uma boa competência gerencial, permite obter excelentes resultados e benefícios no que se refere à lucratividade da empresa. Possibilita: o aumento da lealdade dos clientes; o oferecimento de produtos e serviços personalizados; a diminuição dos riscos da empresa, inclusive redução de custos; uma melhora na projeção de fracassos ou sucessos da empresa; estreita a sua relação com o cliente e permite um melhor entendimento sobre o que ele procura e qual a sua real necessidade naquele momento. Permite com que as empresas, através dos dados cadastrados de cada cliente e a análise correta dessas informações, forneçam o produto que o consumidor necessita, tratando-o de uma maneira especial e personalizada, de acordo com o que ele deseja.

A ferramenta CRM pode utilizar o auxílio de um sistema informatizado que captura todas as informações relacionadas de cada cliente, como cadastro, histórico de compras, reclamações, histórico de busca, contatos, entre outros. Através da análise desses dados é possível identificar as necessidades dos clientes e a importância que cada cliente fornece em relação aos produtos e serviços oferecidos da empresa.

São inúmeros os benefícios que o CRM pode proporcionar às organizações e é fato que cada vez mais empresas têm adotado essa ferramenta para auxiliar nos processos de tomadas de decisões empresariais. Porém, a implantação de uma ferramenta CRM realizada sem um adequado planejamento pode trazer graves consequências para a organização, desde a geração de informações incorretas, até a subutilização do sistema.

Laudon e Laudon (2006) ressaltam que investir apenas em software de CRM não vai automaticamente produzir melhores informações sobre os clientes, e muitos sistemas de gerenciamento das relações com clientes não atingem totalmente seus objetivos. Esses sistemas requerem alterações nos processos de vendas, marketing e atendimento do cliente para incentivar o compartilhamento de informações pelos clientes, apoio da alta gerência e uma idéia muito clara dos benefícios que podem ser obtidos com a consolidação dos dados dos clientes.

Batista (2006) cita que a maioria dos sistemas de gerenciamento de clientes falha na geração de relatórios adequados para uma boa tomada de decisões.

As afirmações de Laudon e Laudon (2006) e Batista (2006) apresentadas nos dois parágrafos anteriores fizeram surgir a idéia da realização dessa pesquisa, cujo objetivo geral é verificar se as informações geradas pelos sistemas CRM realmente trazem os benefícios esperados pelas organizações que implantaram essa ferramenta. Para atingir este objetivo geral, analisou-se o caso de uma empresa produtora de peças sinterizadas localizada na cidade de Botucatu-SP, que utiliza o CRM em seu ambiente empresarial. Buscou-se demonstrar seus reais objetivos e resultados para as decisões da organização, além de analisar até que ponto o CRM oferece as informações suficientes e necessárias dos acontecimentos na empresa.

Este trabalho parte da hipótese de que, apesar da importância dos sistemas CRM no ambiente empresarial atual, nem sempre eles geram as informações corretas e necessárias para auxiliar nos processos que envolvem tomadas de decisões.

Com o intuito de fundamentar teoricamente o trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, buscando uma melhor compreensão do mesmo. Esse levantamento sobre as teorias relacionadas ao problema de pesquisa é apresentado a seguir.

1.1 Entendendo O Customer Relationship Management – CRM E Sua Importância Nos Processos De Tomada De Decisão

O *Customer Relationship Management* – CRM – ou Gestão do Relacionamento com o Cliente - é uma arquitetura que combina os processos de negócios e tecnologias que visam entender os clientes com relação a quem são, o que fazem e do que gostam (BATISTA, 2006).

O CRM busca a eficácia no processo de tomada à decisão, tendo nas informações sobre os clientes o caminho para aumentar a rentabilidade, aplicações de novas estratégias, visando à competitividade (OLIVEIRA; LELES, 2005).

Com base nas citações de Batista (2006) e de Oliveira e Leles (2005), pode-se dizer que o CRM busca, de um modo geral, a satisfação total do cliente, com a lucratividade da empresa. Mas será que sua implantação e atualização realmente trazem resultados positivos e duradouros?

Segundo Laudon e Laudon (2006) as ferramentas de CRM tentam resolver esse problema de consolidar todas as informações para fornecer uma visão unificada do cliente através da empresa, integrando os processos de negócios relacionados com o cliente e consolidando informações sobre ele provenientes de múltiplos canais de comunicação, de modo que a empresa possa apresentar uma face coerente ao cliente.

Um CRM auxiliado por um sistema informatizado pode capturar e gerenciar todas as informações relacionadas com cada cliente, incluindo cadastro, contatos, histórico de compras, reclamações etc. O sistema de CRM fornece dados extremamente úteis e detalhados sobre os clientes permitindo elaborar informações que permitem, entre outras coisas, identificar as necessidades dos clientes e a importância que os clientes atribuem a cada característica dos produtos e serviços da empresa (FATEC SOROCABA, 2009).

Muitas organizações que afirmam trabalhar com o conceito de CRM, sequer conhecem bem seus clientes mais antigos. Apesar de terem informações importantes em suas bases de dados de clientes, não dão o tratamento adequado a essas informações, fazendo com que elas se percam em si mesmas. Em outras palavras, as informações que as empresas em geral possuem, são muitas e valiosas, mas seus empregados não as sabem usar para o chamado marketing de relacionamento (DANTAS, 2001).

De acordo com Modesto (2007 *apud* CORRÊA et al, 2007), as barreiras à implantação do CRM mais comuns atualmente são: os altos custo de implantação, manutenção e atualização; o custo de treinamento dos usuários e a falta de planejamento para a implementação correta do CRM na organização, para atender as demandas da organização” e possíveis limitações do CRM seriam a má

formação e atualização do banco de dados, com isso gerando informações não condizentes com a realidade, levando a organização à tomada de decisões e estratégias de marketing erradas.

O simples fato de querer um sistema informatizado de CRM, não fará com que ele seja útil e traga resultados positivos para a tomada de decisão, outro fator é manter o sistema sempre atualizado, para que ele sempre possa fornecer informações realmente valiosas para a organização.

Ainda sobre as falhas que o CRM pode proporcionar caso não seja implantado da maneira correta, Araújo (2006 *apud* CORRÊA et al, 2007) cita que, para que a empresa obtenha sucesso na implantação de um CRM ela precisa antes estar alinhada e preparada para lidar com essa nova tecnologia na empresa, caso não esteja a implementação de um CRM na empresa irá falhar. Assim, as desvantagens da implantação de um CRM na empresa é que primeiramente ela precisa ter estratégias de marketing bem definidas (metas, objetivos, alvo, pesquisas de marketing) e uma equipe bem treinada e orientada para fidelizar o cliente, o que requer dispêndios de capital e esforços da organização.

Para uma boa tomada de decisões utilizando-se do CRM, ele precisa ser implantado corretamente, com pessoas treinadas, que saibam tirar as informações e interpretá-las da melhor maneira para que auxiliem nos processos de tomadas de decisões gerenciais.

Alguns itens são necessários, para se implantar um CRM realmente produtivo, como conter somente informações relevantes sobre os seus clientes, sendo que estas não sejam redundantes e nem faltantes para a análise de dados na tomada de decisões.

Primeiramente o CRM deve agrupar todas as informações necessárias de todos os passos de seus clientes e disponibiliza-las num único local, mas que possam ser visualizadas de qualquer lugar que estivermos. O segundo passo, é através das informações que foram obtidas pelo CRM, é saber interpretá-las da melhor maneira, pois de nada vale possuir as informações se não souber o que fazer com elas. E o último passo, é o sistema de CRM fazer com que os clientes tenham um atendimento personalizado dentro da empresa, o famoso marketing “one to one” ou marketing um a um, como explica Hernandez (2007) “O princípio do

relacionamento com o cliente através do marketing “um a um” é prestar um serviço individualizado com o cliente levando-se em conta as necessidades de cada um e a relevância de cada cliente para a empresa. Ou seja, você poderá identificar quais são seus clientes mais potenciais e que merecem atendimentos personalizados. Alguns clientes trazem resultados financeiros consideráveis para empresa e, portanto devem ser avaliados e tratados “um a um”. O CRM pode mostrar isso aos seus funcionários e estes devem ser treinados para apresentar um trabalho diferenciado para cada cliente”.

E finaliza, provando que com perseverança e habilidade, o CRM pode ser eficaz e trazer resultados surpreendentes para a empresa, dando ênfase cada vez mais à fidelização dos seus clientes com a seguinte citação “temos certeza de que por implantar um sistema confiável de CRM e investir no treinamento da sua equipe para o correto manuseio, a longo prazo os resultados aparecerão e será dado um enorme passo na lealdade dos seus clientes”.

O CRM é composto pelo CRM operacional, o CRM analítico e o CRM colaborativo, que aliado a um bom software de CRM *Data Mining*, onde sua função é analisar os dados que foram colhidos em diversas partes da empresa, definindo as previsões e caminho no qual a empresa deve seguir, resulta em um aproveitamento ao máximo de todas as informações obtidas para um excelente desempenho da empresa em relação a tudo que envolve o cliente (BATISTA, 2006).

Em relação ainda ao CRM operacional, o CRM analítico e o CRM colaborativo, Batista (2006) cita que o CRM colaborativo compreende os canais convencionais de comunicação direta ou indireta com a empresa, podendo ser mantido pelo cliente ou pela empresa. Pode ser representado pelo telefone, fax, carta, e-mail, website e face a face. Já o CRM operacional é aquele que tem a função de manter e controlar o contato direto da empresa com o cliente. Esse canal, também denominado interação com o cliente, utiliza atualmente os canais tradicionais (ponto-de-venda e vendedores tradicionais), além dos canais mais ligados à tecnologia, como centrais de atendimento telefônico e a própria internet. Nesse caso, predominam os softwares chamados front office, que incluem o sistema de vendas, marketing, pós-venda e automação de funções de apoio. Os dados gerados nesse grupo são do tipo transacionados ou OLTP (*On Line Transaction Process*).

O CRM analítico é executado com base nos dados contidos nas bases gerenciais da empresa (ERP) com aplicações de decisão. Sua função é analisar os dados colhidos pelas diversas fontes e gerar ensaios com essas informações, definindo previsões e tendências. Nesse caso, são utilizados os softwares chamados back office, que fazem uso principalmente do banco de dados, em conjunto com aplicações de decisão, *data marts* de marketing, *data mining*, soluções de colaboração e fluxo de dados, gerando dados analíticos (OLAP - *On Line Analytical Processing*) (BATISTA, 2006).

O CRM pode trazer resultados positivos se as informações obtidas através dele forem utilizadas da maneira correta, treinando os seus funcionários, implantando bons sistemas de software, e principalmente centralizar toda a empresa no que diz respeito ao cliente, e não mais nos produtos. Caso contrário, a falha pode existir e prejudicar todo um processo de desenvolvimento do CRM (BATISTA, 2006).

2 DESENVOLVIMENTO

O instrumento de pesquisa foi estruturado de tal forma que buscou englobar aspectos relacionados à análise da eficácia do sistema de CRM existente na empresa em estudo e até que ponto essa ferramenta fornece informações suficientes e necessárias para auxiliar as atividades que envolvem tomadas de decisão.

Para facilitar a classificação dos fatores em ordem de importância, foi utilizada uma escala cujo respondente deveria relacionar aos fatores em estudo, sendo: 1- péssimo; 2 – ruim; 3 – razoável; 4 – bom; 5 – ótimo; e 6 – excelente.

A primeira parte do instrumento de pesquisa buscou apurar quais os benefícios que o CRM trouxe para a organização em estudo. Os seguintes fatores foram avaliados: comunicação de valor; redução de custos; personalização de produtos; fidelização de clientes; aumento no volume de vendas; atuação em novos

mercados. Os três primeiros fatores foram classificados pela empresa em estudo como 4 (bom), enquanto os três últimos receberam a classificação 5 (ótimo).

Em seguida, a empresa respondente deveria utilizar a mesma escala para definir como o CRM atua na organização. Foram objetos de estudo os seguintes fatores: vendas casadas; mensagens direcionadas; call centers; atendimento ao cliente; e serviços pela Internet. Vendas casadas, mensagens direcionadas e serviços pela Internet foram classificadas com 4 (bom), enquanto o fator atendimento ao cliente recebeu classificação 5 (ótimo). A variável call center não foi classificada devido a sua inexistência na empresa.

A seguir, questionou-se sobre a geração ou não de informações sobre quais os clientes são mais lucrativos para a empresa. Constatou-se que isso não ocorre.

A quarta parte do instrumento de pesquisa focou as mudanças empresariais ocorridas após a implantação do CRM. Foram avaliados os seguintes aspectos: facilidade no processo de tomada de decisão; aumento das vendas; fidelização dos clientes; atendimento aos clientes; e serviços pela Internet. Facilidade no processo de tomada de decisão e atendimento ao cliente receberam classificação 5 (ótimo), enquanto os demais fatores foram classificados como 4 (bom).

Em uma última questão, a empresa alegou que, atualmente, seria inviável o processo de decisões sem o sistema CRM.

3 CONCLUSÃO

Através da análise feita na empresa estudada sobre a eficácia dos processos de utilização do CRM, pode-se concluir que este é uma ferramenta muito importante para o processo de tomada de decisões, ainda mais nos dias atuais. Observou-se também que a atualização e a Internet vêm sendo cada vez mais utilizadas por diversas empresas.

A implantação do CRM trouxe diversos benefícios para a organização, embora alguns itens ainda possam ser mais explorados resultando em objetivos mais eficazes, como a comunicação de valor, redução de custos e a personalização de produtos, que estão na escala denominados como bons para a organização.

A maneira como o CRM atua na organização está em um nível bom, porém pode ser melhorado com uma atenção à parte aos serviços pela internet que temos hoje no mercado. A empresa tem explorado pouco este serviço o que poderia lhe resultar melhores benefícios além dos que ela já possui em relação aos seus clientes. Isso se nota claramente no item das mudanças que ocorreram na empresa após a implantação do CRM, pois a fidelização dos clientes, o aumento das vendas e os serviços pela internet não tiveram mudança significativa com a implantação do CRM, resultando em uma utilização do CRM que não é de 100% na empresa.

Pode-se concluir que o CRM é uma ferramenta necessária no atendimento aos clientes, sendo que a empresa não conseguiria trabalhar sem os benefícios que o CRM oferece atualmente para ela, embora a empresa pudesse obter resultados mais eficazes e um retorno maior se ela explora-se 100% do que se oferece o sistema de CRM no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, E. O. **Sistemas de Informação**: O uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2006.

CORRÊA, P. G.; CARVALHO, T. F.; PEDREIRA, D. L.; MORAES, D. R.; CARDOSO, A. L. **O Papel Estratégico do CRM nas Organizações**. Salvador, 2007. Disponível em < http://www.scribd.com/doc/7971798/O-Papel-Estrategico-do-CRM-nas-Organizacoes#document_metadata>. Acesso em 09 fev. 2009.

DANTAS, E. B. **Satisfação do cliente**: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. Florianópolis, 2001.

FATEC SOROCABA. Núcleo de Tecnologia e Qualidade em Metrologia: **Indicadores de satisfação do cliente**. Disponível em

<<http://www.fatecsorocaba.edu.br/metrologia/ind-satisfacao.htm>>. Acesso em 28 fev. 2009.

HERNANDES, Anderson. Como **construir e manter um negócio rentável**: a sua revista de gestão empresarial na internet. Ano 2, nº 3, Mar/Abr 2007.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. São Paulo: Pearson, 2006.

OLIVEIRA, C.E.; LELES, A.D. CRM. In: **Revista Científica Do IMAPES**, São Paulo Maio, 2005.