

RODRIGO HEYSE RIBAS

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

**ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DE CRM EM DETERMINADA EMPRESA DO RAMO TÊXTIL DO
SUL DO BRASIL**

Projeto apresentado como requisito para
conclusão da pós-graduação em Marketing
Empresarial.
UFPR – CEPPAD

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

**CURITIBA
ABRIL / 2008**

A quem acredita no poder da vontade.

AGRADECIMENTOS

- aos meus pais, que sempre acreditaram em mim;
- à Janaína, pela força que teve e pela força que me deu;
- à Universidade do Contestado – UnC - (Mafra, SC), por abrir as portas de sua biblioteca ao meu trabalho;
- ao meu orientador, Professor Pedro, pelo conhecimento, bom humor e prestatividade.

Obi-Wan Kenobi

(Aquele que ainda não é um mestre, mas é considerado um excelente aprendiz.)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	V
1 APRESENTAÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS	7
1.1.1 Objetivo Geral	7
1.1.2 Objetivo Específico	7
1.2 JUSTIFICATIVA	7
1.3 METODOLOGIA	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 MARKETING	9
2.2 O CLIENTE	12
2.2.1 Hierarquia de Clientes	13
2.2.2 Segmentação de Clientes	15
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	16
2.4 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	19
2.4.1 Definição de CRM	19
2.4.2 Ferramentas do CRM	19
2.4.2.1 Data Base Marketing (Banco de Dados)	20
2.4.2.2 Canais de Relacionamento	21
2.4.2.3 Personalização	22
2.4.3 Implantação de um Programa de CRM	24
3 O MARKETING DA INDÚSTRIA TÊXTIL	27
4 ESTUDO DE CASO: PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE CRM	28
4.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO, DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS	29
4.2 ANÁLISE DO BANCO DE DADOS DE CLIENTES	30
4.2.1 Segmentação dos Clientes Selecionados	31
4.3 INTEGRAÇÃO DO CRM NA EMPRESA	31
4.4 PERSONALIZAÇÃO EM MASSA DE BENEFÍCIOS	32
4.5 RESULTADOS	34
5 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CORRESPONDÊNCIA ENTRE 4 P'S E 4 C'S	10
FIGURA 2 – O MIX DE MARKETING E SUAS FERRAMENTAS	11
FIGURA 3 – OS TIPOS DE MARKETING	11
FIGURA 4 – HIERARQUIA DE CLIENTES	14
FIGURA 5 – ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CRM	26
FIGURA 6 – TIPOS DE PRODUTOS E ESTRATÉGIA DE MARKETING	28
FIGURA 7 – PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO DA CARTEIRA	30
FIGURA 8 – GRUPOS DE CLIENTES SEGMENTADOS	31
FIGURA 9 – INTEGRAÇÃO DO CRM COM A ESTRUTURA DA EMPRESA	32
FIGURA 10 – PERSONALIZAÇÃO EM MASSA DE BENEFÍCIOS	33

1 APRESENTAÇÃO

A presente monografia trata da forma como o CRM (*Customer Relationship Management*) pode ser usado para incrementar o trabalho de criação de uma carteira de clientes.

Neste contexto, este trabalho mostra como a variável CRM, na condição de ferramenta estratégica de marketing, pode aliar valor ao trabalho com clientes segmentados a partir do seu perfil e potencial de compra.

Para este propósito, será demonstrado que, a partir de uma carteira de clientes segmentada, existe a possibilidade de agregar valor ao relacionamento com este cliente aplicando-se o trabalho da ferramenta CRM e, desta forma, solidificar o relacionamento com o cliente em busca de fidelidade e de aumento de compras.

As teorias estudadas nesta monografia serão exemplificadas através de um estudo de caso de uma empresa do ramo têxtil do sul do Brasil que operou em sua área comercial a criação de uma carteira de clientes baseada no volume de compras e segmentada a partir do valor anual destas compras. Sobre esta carteira foram aplicadas técnicas de CRM que intensificaram o trabalho de criar e manter relacionamentos próximos e lucrativos com os clientes.

Os estudos a seguir serão apresentados em quatro capítulos, sendo que os dois primeiros tratam de estudar as teorias relacionadas ao marketing e as principais técnicas utilizadas no trabalho com o CRM. O terceiro e quarto capítulos entrarão no tema referente ao estudo de caso, explanando como funciona o marketing de uma indústria têxtil e como o projeto que exemplifica o uso prático das teorias foi aplicado utilizando como ferramenta estratégica o CRM.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a elaboração de um referencial teórico através de pesquisa bibliográfica e a apresentação de um estudo de caso de uma determinada empresa do ramo têxtil do sul do Brasil que implantou um modelo comercial de carteira de clientes e utilizou o CRM para torná-la mais rentável.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como o CRM influencia na geração de valor para os clientes de uma carteira.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Entender a importância do CRM no processo de segmentação de clientes em carteiras específicas.
- Elucidar o papel do CRM na manutenção de uma carteira de clientes.
- Mostrar a aplicação de técnicas de CRM na criação de uma carteira de clientes através de um exemplo aplicado numa determinada empresa do ramo têxtil do sul do Brasil.

1.2 JUSTIFICATIVA

O mercado em que a indústria têxtil está inserida encontra-se cada vez mais acirrado e disputando seus clientes com produtos que possuem níveis de diferenciação muito pequenos. A partir disso, estratégias focadas no relacionamento com o consumidor representam grande diferencial competitivo, com resultados visíveis diretamente nas vendas.

KOTLER (1999) contextualiza a diferença entre as técnicas de marketing relacionadas ao cliente utilizadas em períodos econômicos de amplo crescimento e as de hoje, que trabalham em um mercado de crescimento lento de clientes exigentes e bem informados e concorrentes altamente competitivos:

“Antigamente as companhias, diante de uma economia em expansão e mercados de rápido crescimento, podiam praticar a abordagem de marketing do “balde furado”. Mercados em crescimento significavam um grande suprimento de novos clientes. As companhias podiam continuar a encher o balde de marketing com novos clientes sem se preocupar em perder os antigos através dos furos no fundo do balde. Porém as empresas de hoje estão diante de novas realidades de marketing. Uma demografia em mudança, uma economia de crescimento lento, concorrentes mais sofisticados e o excesso de produção de muitas indústrias são fatores que significam menos clientes novos. Muitas companhias lutam hoje por participação em mercados esgotados, portanto os custos para atrair novos clientes estão subindo. Na verdade, custa cinco vezes mais atrair um cliente novo do que manter um cliente antigo satisfeito.”

Através desta análise é possível afirmar que o relacionamento com o cliente em busca de fidelidade e aumento de compras é uma atividade estratégica para uma empresa que se encontra inserida num contexto competitivo de mercado. Isto justifica o estudo em torno da influência da ferramenta CRM na geração de valor para os clientes de uma carteira.

1.3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi a construção de um referencial teórico em torno do tema proposto e a exemplificação da aplicação prática destas teorias através da apresentação de um estudo de caso de uma determinada empresa têxtil do sul do Brasil que aplicou o modelo de carteira de clientes à sua área comercial e aliou a esta carteira o trabalho de CRM, estreitando o relacionamento com os clientes e inserindo benefícios específicos a cada categoria de clientes presente na carteira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

Segundo DIAS (2006), o marketing define-se por uma função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para empresas por meio da gestão estratégica das variáveis: produto, preço, promoção e praça.

Trazendo a teoria em torno da definição de Marketing para o lado prático do trabalho de uma empresa, o mesmo autor complementa que o termo é uma palavra da língua inglesa derivada de *market*, que significa mercado, e é utilizada para expressar ações empresariais voltadas ao mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como razão e foco de suas ações.

Definindo o trabalho de Marketing como gestão estratégica das variáveis produto, preço, promoção e praça, (*conceituadas também de Mix de Marketing e 4P's*) é possível descrever as mesmas através de KOTLER (1999):

- a) produto é qualquer bem material ou serviço que possa ser oferecido a um mercado para aquisição, uso ou consumo e que possa com isso satisfazer a um desejo ou necessidade;
- b) preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Em um sentido mais amplo, é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de usar ou possuir um produto ou serviço;
- c) promoção (comunicação) consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing, persuadindo finalmente o cliente-alvo a adquirir e consumir seu produto ou serviço;
- d) praça (distribuição) trata-se do conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para o cliente final.

Os objetivos de uma empresa são o principal fator que norteia o trabalho com o mix de marketing. Este trabalho deve ser exercido de forma coordenada para que,

ao atuarem juntas, as variáveis possam trazer os melhores resultados possíveis para a organização.

LEVITT (1985) salienta que o propósito do marketing (a partir disso subentende-se o trabalho com o mix de marketing) dentro de uma empresa é criar e manter clientes.

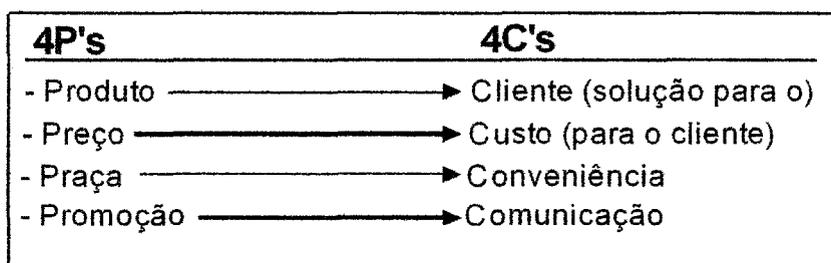
LEVITT (1985) sustenta sua idéia apontando que:

“Não pode haver estratégia empresarial que não seja fundamentalmente uma estratégia de marketing, nem objetivo que não responda de algum modo ao que os clientes estão desejando comprar por determinado preço.”

Dentro deste raciocínio, KOTLER (1999) apresenta um modelo diferenciado do Mix de Marketing 4 P's, que analisa as mesmas variáveis através da perspectiva do cliente:

“(…) vale notar que os 4 P's representam o ponto de vista do vendedor quanto às ferramentas disponíveis para influenciar os compradores. Do ponto de vista do cliente, cada ferramenta de marketing é criada para oferecer um benefício ao próprio cliente. Robert Lauterborn sugere que as empresas deveriam ver os 4 P's em termos dos 4 C's do cliente.”

A Figura 1 traz a relação de correspondência dos 4 P's para os 4 C's:

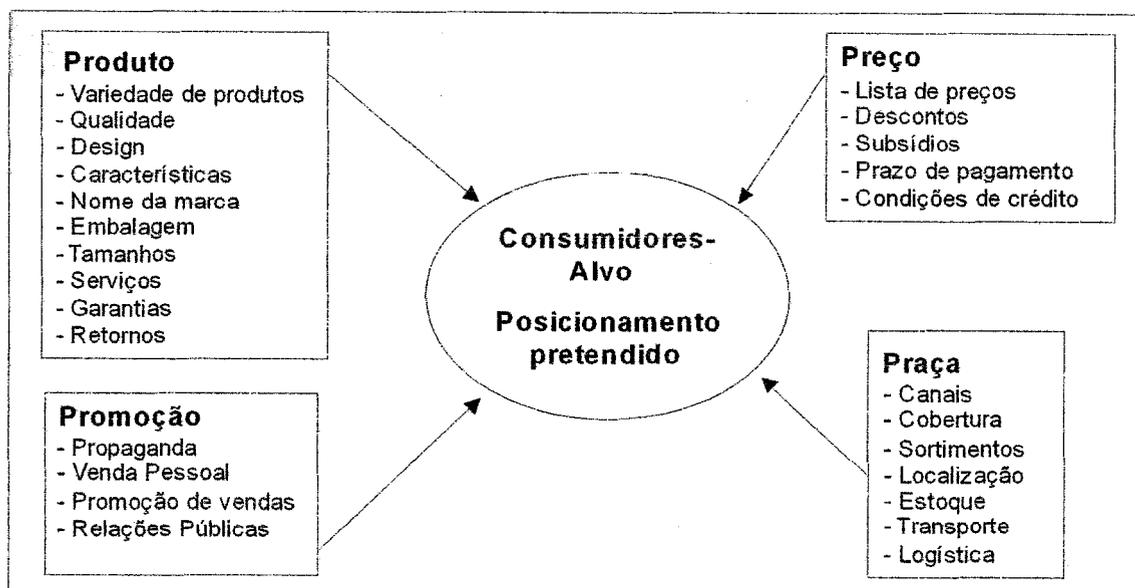


FONTE: KOTLER, (2000).

FIGURA 1 – CORRESPONDÊNCIA ENTRE 4 P'S E 4 C'S

O mix de marketing, seja ele trabalhado sob a forma dos 4 P's ou dos 4 C's, usa-se de ferramentas específicas para que cada variável seja trabalhada da melhor forma possível dentro das condições da empresa, perfil do consumidor-alvo e do mercado.

KOTLER (1999) contextualiza estas ferramentas de acordo com cada variável que integra o mix de marketing da seguinte maneira:



FONTE: KOTLER, (1999).

FIGURA 2 – O MIX DE MARKETING E SUAS FERRAMENTAS

As estratégias e ferramentas do marketing podem ser usadas para um número amplo de atividades, como em organizações varejistas, atacadistas, governamentais em tantos outros segmentos que competem em mercados acirrados, buscando administrar mercadologicamente seus objetivos. CHURCHILL (2005) expõe os diferentes tipos de marketing, cada um com estratégias e ferramentas adaptadas especificamente para seu tipo de trabalho: marketing de produto, de serviço, de pessoa, de lugar, de causa e de organização.

O gráfico a seguir traduz a descrição de cada categoria de trabalho do marketing:

TIPO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
Produto	- Marketing destinado a criar trocas para produtos tangíveis.	- Estratégias para vender computadores.
Serviço	- Marketing destinado a criar trocas para produtos intangíveis.	- Estratégias para alugar carros para viajantes.
Pessoa	- Marketing destinado a criar ações favoráveis em relação a pessoas.	- Estratégias para obter votos.
Lugar	- Marketing destinado a atrair pessoas para lugares.	- Estratégias para atrair pessoas a pontos turísticos.
Causa	- Marketing destinado a criar apoio para idéias e questões ou a levar as pessoas a mudar comportamentos socialmente indesejáveis.	- Estratégias para coibir o uso de drogas ilícitas ou para aumentar o número de doações de sangue.
Organização	- Marketing destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários.	- Estratégias para aumentar o número de associados de um clube.

Fonte: CHURCHILL, (2005).

FIGURA 3 – OS TIPOS DE MARKETING

2.2 O CLIENTE

Segundo BERNARDES (2006), por cliente entende-se que são as pessoas para as quais a organização foi criada com o fim de nelas alcançarem as metas que satisfaçam suas necessidades.

De acordo com o mesmo autor, existem dois tipos de clientes, caracterizados pela maneira como se relacionam com a empresa que lhes presta um serviço ou vende um produto:

a) cliente externo é a pessoa que não pertence ao quadro de empregados de uma empresa. A exemplo de um banco, o mesmo é cliente externo de outras empresas, como a que transporta seus valores, a qual é cliente da firma que fabrica carros-fortes. Dessa forma, é criada uma cadeia de transferência de produtos e serviços aplicável a qualquer organização, independente de seu ramo de atuação;

b) cliente interno é a pessoa que faz parte de uma unidade administrativa, cujas necessidades – em termos de recursos para seus trabalhos, como materiais, serviços, informações, dinheiro, ou então descanso, habitação e muitos outros – são satisfeitas por outras partes da mesma organização.

SCHIFFMAN (2000) amplia o estudo acerca do consumidor, caracterizando as relações deste com a compra de produtos e serviços.

Para SCHIFFMAN, o termo consumidor é freqüentemente usado para descrever dois tipos diferentes de entidades consumidoras: o consumidor pessoal e o consumidor organizacional.

O consumidor pessoal compra bens e serviços para seu próprio uso (ex.: creme de barbear ou xampu), para uso do lar (uma geladeira) ou um presente para um amigo (um livro). Em cada um desses contextos os bens são comprados para uso final dos indivíduos, que são conhecidos como “usuários finais” ou “consumidores finais”.

O consumidor organizacional inclui organizações com fins lucrativos e organizações sem fins lucrativos, órgãos do governo e instituições civis (ex.: escolas e hospitais), todas as quais precisam comprar equipamentos, produtos e serviços para funcionar normalmente. Empresas de produção precisam comprar as matérias-primas e outros componentes necessários para fabricar e vender os seus próprios

produtos; empresas prestadoras de serviços precisam comprar os equipamentos necessários para prestar os serviços que vendem; órgãos do governo e instituições civis necessitam aparelhar-se adequadamente para sua própria manutenção e de suas populações.

DIAS (2006) faz importante analogia entre o conceito de *cliente* e *consumidor*, relacionando a teoria com a prática e colocando a visão do mercado em torno do consumidor se tornar cliente:

"(...) Em meados da década de 1990, os estudiosos já sinalizavam que uma força vinda do consumidor estava dando início à *era do cliente*. Os consumidores querem voltar a ser clientes, para serem tratados como indivíduos, com suas necessidades entendidas e atendidas individualmente."

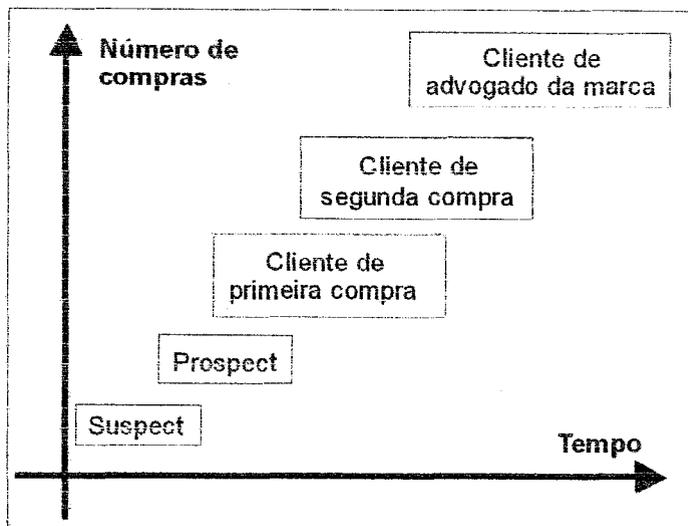
Este, segundo o autor, era o período de transição do marketing tradicional para o marketing de relacionamento, que exigiu e exige um conhecimento muito mais profundo e detalhado dos determinantes do comportamento do cliente e de seu processo decisório de compra.

Seguindo a idéia de entender melhor as necessidades e desejos do consumidor, a fim de torná-lo um cliente assíduo e satisfeito, SCHIFFMAN (2000) salienta a relevância do estudo do comportamento do cliente dizendo que é importante para as empresas reconhecer por que e como indivíduos tomam suas decisões de consumo, podendo assim tomar decisões melhores a respeito das estratégias de marketing.

2.2.1 Hierarquia de Clientes

Após a análise dos conceitos sobre cliente e sobre a importância de entender suas necessidades e desejos, torna-se relevante entender como funciona o processo que ocorre quando um indivíduo se torna cliente de uma determinada empresa, consumindo produtos e/ou serviços assiduamente.

DIAS (2006) propõe o seguinte esquema:



Fonte: DIAS, (2006).

FIGURA 4 – HIERARQUIA DE CLIENTES

De acordo com os apontamentos do autor, as definições para os estágios do relacionamento do cliente com a empresa são:

- a) suspect são considerados os possíveis compradores do produto ou serviço;
- b) prospect são pessoas que podem se tornar clientes do produto ou serviço, tendo manifestado predisposição de compra, ou sobre os quais existem informações suficientes no banco de dados para determinar estatisticamente uma propensão de compra;
- c) cliente de primeira compra, como o próprio nome indica, são clientes que experimentam o produto pela primeira vez e, de acordo com sua experiência com o produto ou serviço, poderão repetir ou não a compra;
- d) cliente de segunda compra são clientes que estão satisfeitos, têm atitude favorável em relação à marca, repetem a compra, mas não concentram a maioria do volume comprado naquela marca específica;
- e) cliente advogado da marca são clientes que, além de repetirem a compra, têm um alto envolvimento emocional com a marca e indicam o produto ou serviço a outras pessoas.

O modelo de hierarquia de clientes torna-se importante na hora de identificar o estágio em que cada cliente se encontra no relacionamento com a empresa e assim adequar a comunicação e demais investimentos para mantê-lo comprando e fiel à marca.

2.2.2 Segmentação de Clientes

CHURCHILL (2005) define segmentação como o processo de dividir um mercado em grupos de clientes que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.

A partir da identificação de grupos de clientes homogêneos em suas necessidades, desejos e comportamento de compra (também chamado de *clusters*) é possível adequar o mix de marketing e direcionar com mais assertividade os esforços para que gerem melhores resultados sobre estes grupos.

KOTLER (1999) afirma que há muitas formas para segmentar um mercado, ou seja, existem muitas características que podem ser levadas em conta na hora de agrupar clientes. Tudo vai depender do objetivo ao qual a segmentação está sendo realizada.

De acordo com este raciocínio, o mesmo autor elenca uma lista de características que um segmento de mercado necessita ter para que seja útil para o trabalho do marketing:

- *Mensurabilidade*: o tamanho, o poder aquisitivo e o perfil do segmento devem poder ser medidos, embora isso possa ser uma tarefa difícil dependendo das variáveis de segmentação.
- *Acessibilidade*: é preciso que se possa efetivamente se comunicar com o segmento de mercado selecionado e atender suas expectativas.
- *Substancialidade*: o segmento de mercado necessita ser amplo e lucrativo o bastante para que se justifique sua ativação.
- *Operacionalidade*: a empresa que determinou o segmento como foco dos seus esforços de marketing deve possuir infra-estrutura adequada para atrair e atender a demanda do segmento.

Apesar do trabalho de segmentar um mercado estar diretamente relacionado com os objetivos mercadológicos da empresa, podendo assumir quaisquer variáveis interessantes para a mesma (desde que atendam as prerrogativas citadas acima), existem alguns modelos de segmentação clássicos, utilizados com frequência como base para qualquer outro tipo de segmentação.

Segundo DIAS (2006), estes modelos tratam-se da segmentação demográfica, segmentação socioeconômica, segmentação geográfica, segmentação por benefícios, segmentação por grau de utilização e segmentação psicográfica (apenas

citados devido ao foco do trabalho não estar na segmentação em si, mas no trabalho de CRM, que pode envolver técnicas de segmentação de clientes).

2.3 O MARKETING DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A construção de um relacionamento próximo com o cliente, que garanta cada vez mais lucratividade, faz parte de uma estratégia chamada *marketing de relacionamento*.

SCHIFFMAN (2000) descreve o marketing de relacionamento como o desenvolvimento de ligações bastante cordiais com o consumidor visando a construção de lealdade à marca ou à empresa.

KOTLER (1999) amplia este conceito ao dizer que cada vez mais o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor:

“Cada vez mais o marketing está deixando de tentar maximizar relacionamentos mutuamente lucrativos com os consumidores e outras partes. A idéia é: construindo bons relacionamentos, haverá transações lucrativas.”

O mesmo autor propõe cinco diferentes níveis de relacionamento com clientes que tenham comprado um produto (bem material ou serviço) de uma empresa:

- a) Básico: O vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior.
- b) Reativo: O vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida.
- c) Confiável: O vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas.
- d) Pró-ativo: O vendedor ou outras pessoas da empresa ligam para o cliente de tempos em tempos com sugestões para o melhor uso do produto ou novos produtos úteis.
- e) Parceria: A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

LEVITT (1985) salienta que o fato de uma empresa reconhecer a necessidade de administrar seu relacionamento com os clientes exige muito mais esforços do que

os previstos realizando um marketing tradicional. É preciso atenção especial ao que caracteriza singularmente um relacionamento: o tempo.

Concordando com LEVITT, GORDON (1998) complementa a idéia de que o marketing de relacionamento, apesar de derivar dos princípios do marketing tradicional, é bem diferente.

“O marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior, de forma a atingir os objetivos da organização. O marketing de relacionamento se desenvolve a partir daí, porém possui seis dimensões que se diferem materialmente das definições históricas de marketing.”

Quanto as dimensões citadas por GORDON, este continua seu raciocínio explicando que, tomadas em conjunto, essas seis diferenças têm o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica e sobre quase toda a empresa. As seis diferenças que GORDON cita a respeito do marketing de relacionamento são:

1. Procurar criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor.
2. Reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como consumidores, mas na definição do valor que desejam. Anteriormente esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o marketing de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado *com os clientes e não por eles*.
3. Exigir que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja.
4. Trata-se de um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor. Desse modo, funciona em tempo real.
5. Reconhecer o valor dos clientes por seu *período de vida* de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Ao reconhecer o valor do período de vida – ou

vitalício -, o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes.

6. Procurar construir uma *cadeia de relacionamentos* dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

DIAS (2006) trata do assunto afirmando que a relação com o cliente presente na estratégia de marketing de relacionamento necessita ser baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.

Ainda segundo DIAS, tal estratégia é mais adequada para clientes que compram grandes volumes e apresentam um bom potencial de venda e lucro para a empresa a longo prazo.

Assim como o nível de relacionamento com clientes possui o seu grau de hierarquia, o marketing de relacionamento possui etapas para que estes diferentes tipos de relacionamento com uma empresa possam ser trabalhados de forma a valorizar o potencial de cada estágio.

Para isto, DIAS (2006) explica que o **marketing de fidelização ou de retenção** é o primeiro nível do marketing de relacionamento. É definido como a estratégia para fidelizar ou reter o cliente por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso.

O **marketing um a um** ou **marketing individualizado** é o estágio mais avançado do marketing de relacionamento, em que cada cliente é tratado individualmente e a oferta da empresa é totalmente customizada para o cliente. Nesse caso, a empresa e o cliente adotam políticas de colaboração que resultam, por exemplo, em investimentos conjuntos em tecnologia e desenvolvimento de produtos.

2.4 CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

2.4.1 Definição de CRM

O CRM, sigla em inglês que significa “Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente”, segundo BRETZKE (2000), é uma estratégia que possui raízes no marketing de relacionamento e impacta a gestão da empresa, sendo a sua implantação assentada sobre dois pilares: um processo de trabalho orientado para o cliente, que permeia e é compartilhado por toda a empresa, e o uso intensivo de informações sobre o cliente, suportadas pela informatização de vendas, marketing, call center, serviços, etc.

Neste contexto, DIAS (2006) enfatiza que o CRM se utiliza de tecnologia para capturar os dados do cliente e de todos os seus contatos e transações e consolidá-los em um banco de dados central, além de analisar e promover o uso inteligente da informação a cada contato. Desta forma, uma das principais características do CRM é informatizar os principais canais de relacionamento com o cliente (por exemplo, call center, vendas, help-desk e assistência técnica), transformando-os num canal integrado de relacionamento com os clientes.

Seguindo este raciocínio, BAKER (2005) complementa que a idéia do CRM é criar relacionamentos duradouros com clientes não apenas por meio de produtos superiores, mas também mediante serviços superiores.

Complementando a idéia de BAKER, ZENONE (2001) conclui que CRM trata-se de uma estratégia de relacionamento e não uma ferramenta tecnológica, ou não de ação/reação. Cada cenário (situação) requer uma análise particular para definirem-se os procedimentos deste relacionamento.

2.4.2 Ferramentas do CRM

Existem três tipos de ferramentas necessárias a uma empresa para que ela consiga estabelecer com o cliente um CRM duradouro e em contínuo desenvolvimento. Segundo PEPPERS (2000), são elas:

1. Data Base Marketing (banco de dados): fornece a memória das transações e interações do cliente individual com a empresa.

2. Canais interativos: meios para que o cliente interaja com a empresa e possa expressar suas necessidades e vontades, como call-centers, páginas de internet, força de vendas.
3. Personalização: capacidade para gerar produtos, serviços e relacionamento personalizados, viabilizando assim tratar diferentes clientes de forma diferente.

Neste ponto de apresentação das ferramentas, outros autores como KOTLER (2000) e VAVRA (1993) citam um número de ferramentas diferentes. Estas diferenças são apenas devido ao detalhamento de uma ou outra ferramenta, sendo que o processo envolvido na criação de um programa de CRM é o mesmo e segue também a mesma filosofia de trabalho. A partir disso, o processo de implantação de um programa de CRM é similar, apresentando diferenças apenas no tipo de empresa, perfil de seus clientes e objetivos definidos para a ampliação do relacionamento com o cliente.

2.4.2.1 Data Base Marketing (banco de dados)

Uma empresa que deseja implantar um programa de CRM necessita, antes de tudo, saber para quais clientes direcionará os esforços de manter um relacionamento mais estreito. Para isso é preciso organizar informações relevantes sobre os clientes, suas compras, sua regularidade e seu valor para a empresa. Isso tudo é realizado através da implantação de um data base marketing.

BRETZKE (2000) define o data base marketing como o gerenciamento de um sistema dinâmico de uma base de dados atualizados, com informações estratégicas sobre clientes atuais e potenciais para:

- identificar os clientes atuais e potenciais mais propensos a responder a ações de marketing;
- desenvolver um relacionamento de alta qualidade e longo prazo com compras repetidas;
- através do desenvolvimento de modelos preditivos, capacitar o envio das mensagens desejadas no tempo certo, no formato certo e para as pessoas certas;
- construir lealdade;
- fazer com que as despesas de marketing tenham melhor custo-resultado;

- aumentar o lucro.

De acordo com os objetivos de CRM da empresa, o data base marketing torna-se uma ferramenta indispensável para a avaliação de valor dos clientes e segmentação de uma carteira de clientes já existentes. Seguindo este raciocínio, KOTLER (2000) afirma que um banco de dados de clientes com informações diversificadas e bem organizadas é um bem de propriedade da empresa que pode dar a ela uma grande vantagem competitiva, ao possibilitar classificar os clientes sob várias perspectivas, gerando assim várias oportunidades de negócio diferentes.

ZENONE (2001), ao discorrer sobre o tema, coloca o data base marketing como uma ferramenta em constante modificação e evolução dentro de uma empresa e evidencia os predicados para que o uso desta ferramenta seja satisfatório:

“O sucesso do data base marketing está no quanto ele é profissionalmente administrado para que possa atingir os resultados desejados. O processo não termina; deve-se estar constantemente conhecendo as necessidades das áreas da empresa em relação ao banco de dados, estabelecer estratégias de relacionamento, envolver intensamente a força de vendas, manter sempre as gerências patrocinando o processo, desenvolver treinamentos contínuos aos usuários e compilar e organizar os dados internos dispersos em várias áreas.”

Seguindo este pensamento, BRETZKE (2000) complementa que para que o data base marketing seja efetivo como sustentação da estratégia de CRM, ele deverá estar totalmente integrado às operações da empresa, ou seja, deverá ser alimentado pelas diversas áreas (canais interativos) que possuem relacionamento com os clientes e prospects.

2.4.2.2 Canais de Relacionamento

Os canais de relacionamento, ou ainda, canais de comunicação com o cliente, tratam-se das portas que uma empresa abre para que seus clientes possam interagir com ela.

KOTLER (2000) cita que uma empresa faz uso de três tipos de canais de marketing, sendo eles *canais de comunicação, canais de distribuição e canais de vendas*. Os canais de relacionamento (que permitem transmitir e receber mensagens aos clientes) fazem parte dos canais de comunicação e de vendas.

Segundo o autor, as formas mais comuns de canais de relacionamento presentes nos canais de comunicação são a internet, telefones, correio e call center. No canal de vendas, a própria força de vendas representa o maior exemplo de relacionamento com o cliente.

BRETZKE (2000) cita que uma das principais funções do canal de relacionamento é atender ao cliente em tempo real, pelos meios disponibilizados pela empresa: telefone, fax, internet, call center, força de vendas e quaisquer outros pelos quais a empresa se mostre ao cliente e este possa interagir com o mesmo. A partir disso pode-se observar que estes canais não obedecem a um padrão e podem estar disponíveis em maior ou menor número e serem convencionais ou inovadores a partir do tipo de empresa, segmento em que ela atua, dos objetivos em torno do relacionamento e, principalmente do perfil dos clientes.

Segundo PEPPERS (2000) os canais de relacionamento, sendo eles quantos e de quais tipos forem, precisam ser integrados em todos os aspectos do processo de CRM, de modo a harmonizar a informação em toda a organização através da alimentação do banco de dados (estudado anteriormente). Desta forma, tenta-se integrar também o modo como um cliente individual é tratado de uma ponta à outra da empresa.

2.4.2.3 Personalização

Assim que a empresa tenha definido com que clientes irá desenvolver um relacionamento diferenciado e através dos quais canais de sua estrutura irá criar uma troca de informações com estes clientes, ela precisa encantar e satisfazer estes clientes oferecendo-lhes produtos e/ou serviços “especialmente” desenvolvidos para suas necessidades e desejos.

Desta maneira, PEPPERS (2000) evidencia que para que o cliente se interesse em manter um relacionamento e desenvolver uma relação de fidelidade com a empresa, esta precisa ajustar alguns aspectos de seu comportamento, a fim de atender as necessidades individuais expressas por este cliente. O autor explica um tipo de personalização chamado “personalização em massa”, que permite criar uma variedade de produtos específicos a partir de componentes já existentes.

“Doze componentes A, quando combinados com 25 componentes B, 16 componentes C e 13 componentes D são suficientes para gerar mais de 60 mil produtos finais possíveis. Repare

que apenas 66 componentes estão realmente envolvidos na configuração dessa grande variedade de produtos diferentes.”

BRETZKE (2000) ao discorrer sobre a personalização em massa diz que esse modelo de produção tem o propósito de dar a cada cliente aquilo que ele deseja. A autora ainda menciona que a personalização em massa é muito diferente de variedade na linha de produtos. A personalização fabrica um produto a custo eficiente ou presta um serviço em resposta às necessidades de um cliente.

De acordo com PINE II citado por BRETZKE (2000), existe cinco esferas onde a empresa pode aplicar a personalização em massa:

- Criar produtos e serviços personalizáveis;
- Personalizar serviços em torno de produtos e serviços padronizados;
- Prover pontos de entrega de personalização;
- Fornecer respostas rápidas por toda cadeia de valor;
- Modularizar componentes para personalizar produtos finais e serviços.

KOTLER (2000) trata da personalização utilizando o termo “customização” e “marketing de customização”. A respeito deste tema, ele cita:

“Durante séculos, os clientes foram atendidos individualmente. O alfaiate fazia ternos e o sapateiro desenhava modelos de sapato para cada cliente. Muito do marketing hoje também é customizado: o fabricante customiza as condições de oferta, de logística, de comunicação e financeiras para cada grande conta. Novas tecnologias – computadores, bancos de dados, produção robotizada, e-mail, fax – permitiram às empresas retornarem ao marketing customizado ou ao que chamam de “customização de massa”. Customização de massa é a habilidade de preparar produtos de massa de acordo com as exigências de cada cliente.”

Desta forma, entende-se que a capacidade da empresa de fornecer produtos e serviços únicos para cada cliente ou para grupos de clientes especiais torna-se uma atividade indispensável para que o relacionamento criado entre a empresa e o cliente gere resultados e vantagens visíveis para o cliente. Para isto, a empresa precisa muitas vezes aplicar mudanças em sua estrutura e filosofia. A respeito disto, BRETZKE (2000) comenta que o maior entrave é a mudança de paradigma na forma de planejar a produção em termos do lote de produção de um. A autora amplia este raciocínio dizendo que a diferenciação é um novo meio de vencer a concorrência, realizando a identificação e satisfação de necessidades, desejos e expectativas de clientes individuais sem sacrificar qualidade, eficiência, eficácia e custos baixos.

2.4.3 Implantação de um Programa de CRM

De acordo com os autores estudados a respeito do CRM, podemos analisar a implantação de um programa de CRM sob dois aspectos: a da criação na empresa de uma filosofia de trabalho em torno do relacionamento com o cliente, que norteará a aplicação das estratégias; e a aplicação estrutural das estratégias através de mudanças físicas, redesenho de processos e demais alterações necessárias na estrutura da empresa para que a filosofia do processo de CRM possa ser trabalhada.

A análise destes dois aspectos será estudada através dos modelos propostos pelos autores, PEPPERS e BRETZKE, que em seus estudos apresentam propostas dos dois modelos da implantação do programa de CRM.

Quanto à criação de uma filosofia voltada para o relacionamento com o cliente, PEPPERS (2000) afirma que a implantação de um programa de CRM pode ser pensada como um conjunto de quatro passos básicos: *identificação, diferenciação, interação e personalização*.

Segundo o autor, “estes passos estão organizados em ordem crescente de dificuldade e complexidade, ainda que possa ser encontrada uma boa dose de superposição entre eles”:

1. *Identifique* seus clientes: é essencial conhecer os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível. Se a empresa não consegue identificar pelo menos uma parte considerável de seus clientes mais importantes, ela não estará preparada para lançar uma iniciativa de CRM.

Para uma empresa que negocie com outras empresas, por exemplo, a identificação pode envolver a tentativa de aprender os nomes e os cargos dos executivos da organização do cliente que têm influência na decisão de compra.

2. *Diferencie* seus clientes: os clientes são diferenciados de duas maneiras: pelos diferentes níveis de valor que eles têm para a empresa (alguns são muito valiosos, outros, nem tanto) e pelas suas necessidades diferenciadas. Assim, depois de identificar os clientes, o próximo passo é diferenciá-los para priorizar seus esforços e tirar o máximo proveito da relação com os clientes de maior valor e personalizar o comportamento da

empresa em relação aos clientes, com base nas necessidades individuais de cada um. Isto significa desenvolver algum tipo de critério de graduação ou modelos de rentabilidade e de avaliação do cliente. Mas significa também que a empresa precisa começar a categorizar os clientes por suas diferentes necessidades e preparar-se para tratar diferentes clientes de forma personalizada.

3. *Interaja* com seus clientes: para a implantação de um programa de CRM, é preciso que se aprimore a acessibilidade e a eficácia das interações com os clientes. A empresa precisa desenvolver um tipo de interação útil em termos de produção de informações que possam ajudá-la a fortalecer o relacionamento com os clientes.

4. *Personalize* alguns aspectos do comportamento da empresa para com seu cliente: para que o cliente se interesse em manter um relacionamento de aprendizado, a empresa precisa ajustar alguns aspectos de seu comportamento, a fim de atender as necessidades individuais expressas por esse cliente. Isso pode significar a personalização em massa de um produto ou a personalização de alguns aspectos dos serviços que envolvem o produto. O verdadeiro significado do trabalho com o CRM é simplesmente tratar diferentes clientes de forma diferente, de modo que isso seja significativo para cada cliente e aumente o valor da relação comercial com a empresa, gerando fidelidade.

Quanto à aplicação estrutural das estratégias de CRM, que implicam em mudanças e readequações físicas na empresa, BRETZKE (2000) recomenda que a empresa assuma a estratégia de CRM em quatro etapas:

1. *Definição e planejamento do modelo de relacionamento*: começa-se definindo como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamentos que gerarão resposta e em quanto tempo, como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa.

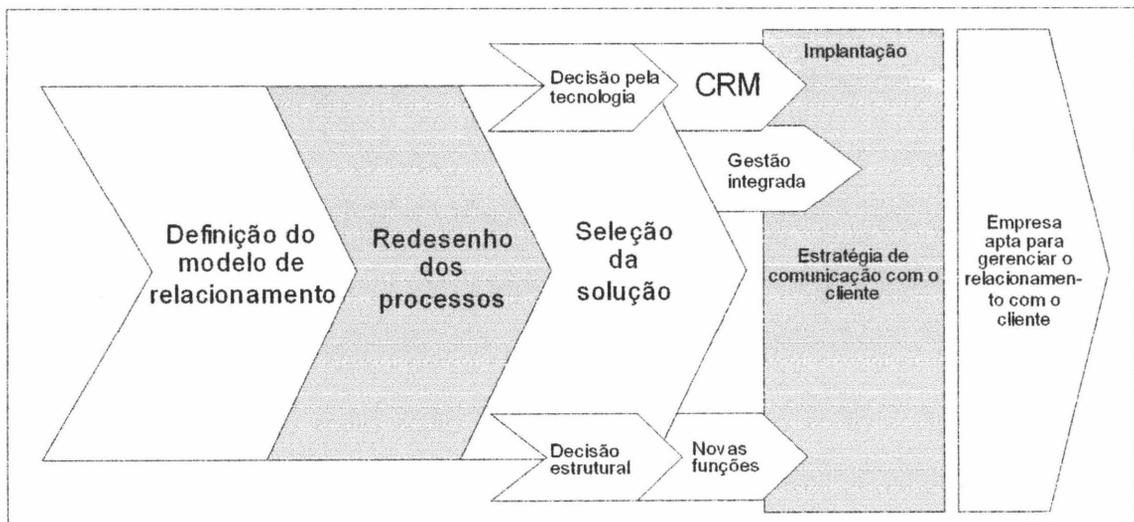
2. *Redesenho dos processos de atendimento ao cliente*: neste passo, são levantados e analisados os processos que envolvem o atendimento ao cliente, desde o pedido de uma visita, o atendimento do call center, a

venda pelo telemarketing, até o fluxo do pedido dentro da empresa. A partir disso, são incluídas no fluxo destes processos de atendimento todas as informações dirigidas aos clientes de acordo com o data base marketing.

3. *Seleção da solução*: a decisão a ser tomada neste passo passa pela seleção do método que gerenciará as relações com o cliente. Essa decisão é determinada pelo modelo de relacionamento escolhido pela empresa e, de acordo com a tecnologia utilizada pelo data base marketing, escolhe-se um software compatível.

4. *Implantação da tecnologia CRM*: neste estágio ocorre a implantação propriamente dita das técnicas, tecnologias e processos definidos para materializar a estratégia d CRM. Isto inclui call center, informatização da força de vendas, terminais de ponto de venda, canais virtuais e tudo que foi determinado pelas análises ocorridas nos passos anteriores. Independente do tipo de técnica ou tecnologia selecionada, é preciso que a empresa assegure que cada atividade relacionada com o contato com o cliente seja contemplada e que haja a retroalimentação do data base marketing.

Em resumo, os passos descritos acima podem ser visualizados de forma sistemática no gráfico a seguir, proposto pela autora:



FONTE: BRETZKE, (2000).

FIGURA 5: ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CRM

3 O MARKETING DA INDÚSTRIA TÊXTIL

Segundo informações da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil) o setor têxtil brasileiro comporta mais de 30 mil empresas em toda sua cadeia, que inclui fios, fibras, tecelagens e confecções.

Devido ao foco deste trabalho, neste capítulo será estudado como empresas pertencentes ao fim da cadeia produtiva (confecções) trabalham o marketing de seus produtos (focados em moda – produção de artigos têxteis com alto valor agregado - sem diferenciação de faixa etária e sexo).

Os produtos têxteis focados em moda possuem clientes com necessidades de auto-imagem e desejo de identificação com sua classe social. Assim discorre SCHIFFMAN (2000) ao falar das características psicológicas das pessoas que consomem este tipo de produtos. Segundo o autor, membros de classes sociais diferentes se diferem também em termos do que eles consideram estar na moda ou ser de bom gosto. Aliado a isto, a classe social é uma variável importante para se determinar onde e como o consumidor de moda compra.

KOTLER (1999) define os produtos têxteis como produtos de consumo, ou seja, produtos comprados pelo consumidor final para seu uso pessoal. O segmento moda (roupas), segundo o autor, se encaixa numa subclassificação chamada “produtos de comparação”, que se trata de produtos de consumo comprados com menos frequência e cuidadosamente comparados em termos de adequação, qualidade, preço e estilo. Devido a isso, os consumidores tendem a gastar mais tempo e trabalho ao comprar este tipo de produto.

Os produtos derivados do mercado da moda tendem ainda a se enquadrar em uma terceira categoria, que se trata da de “produtos de especialidade”. CHURCHILL (2005) define esta categoria como sendo de “produtos únicos em algum aspecto, comprados com pouca frequência e, geralmente, caros. Como resultado disso, o consumidor tende a estar disposto a fazer um esforço especial para obter o produto e a marca exata que deseja.”

A estratégia de marketing relacionada ao trabalho destas categorias de produtos no mercado é, pela característica dos produtos, uma estratégia voltada ao valor percebido das marcas. COBRA (2003) propõe a configuração do mix de marketing para produtos de comparação e de especialidade (que se aplicam aos produtos provenientes da indústria têxtil de moda) da seguinte forma:

FATOR	PRODUTOS DE COMPARAÇÃO	PRODUTOS DE ESPECIALIDADE
Fator de consumo		
<i>Tempo de planejamento para a compra</i>	Considerável	Extensiva
<i>Frequência de compra</i>	Menos frequente	Não frequente
<i>Importância da localização</i>	Importante	Não importante
<i>Comparação de preço e qualidade</i>	Considerável	Muito importante
Fator do mix de marketing		
<i>Preço</i>	Relativamente alto	Alto
<i>Promoção</i>	Propaganda e venda pessoal tanto do produtor quanto do varejista	Propaganda e venda pessoal tanto do produtor quanto do varejista
<i>Distribuição - canais</i>	Relativamente curta	Muito curta
<i>Número de varejistas</i>	Poucos	Muito poucos - frequentemente um por área de mercado
<i>Imagem da loja</i>	Importante	Importante

FONTE: COBRA, (2003).

FIGURA 6: TIPOS DE PRODUTOS E ESTRATÉGIA DE MARKETING

4 ESTUDO DE CASO - PROPOSTA DE CRM

A incorporação de uma nova filosofia de relacionamento com o cliente exige de uma empresa uma profunda análise de sua estrutura para que sejam reconhecidas as virtudes que poderão ser trabalhadas no processo de mudança e os pontos que precisarão de reestruturação para poder se adequarem a nova filosofia de trabalho. Paralelo a este trabalho, é necessária uma análise da situação em que a empresa se encontra e que despertou a necessidade desta mudança.

O estudo de caso a seguir mostra como uma determinada empresa do setor têxtil do sul do Brasil trabalhou o CRM em sua carteira de clientes para consolidar o relacionamento e criar um processo recíproco de fidelidade entre fornecedor e cliente. O objetivo da empresa foi de incentivar compras e fortalecer relações comerciais num mercado onde a concorrência entre produtos é acirrada e a competitividade dos produtos concorrentes é cada vez mais alta.

4.1 Análise da situação, definição do problema e objetivos

A empresa em questão detectou a necessidade de criação de um programa de relacionamento que aproximasse seus clientes e tornasse mais atraente a relação que os mesmos mantinham com a empresa. Esta necessidade foi percebida através de uma análise das vendas realizadas para os principais compradores e de informações provenientes da força de vendas, onde se observou a seguinte situação:

- As vendas para os principais clientes da carteira não aumentaram num período de um ano;
- Os produtos da empresa em questão estavam competindo com uma variedade maior de produtos dos concorrentes no ponto de venda, o que foi interpretado como um interesse cada vez maior dos clientes em manter relações comerciais com concorrentes;
- A empresa em questão não possuía nenhum tipo de programa de fidelização e relacionamento estabelecido com grandes clientes, o que resumia o contato deles com a empresa às visitas de representantes comerciais, contatos esporádicos com a diretoria e visitas a fábrica.
- Os benefícios agregados ao fato dos clientes operarem compras volumosas da empresa eram limitados a descontos diferenciados, uma ou outra priorização de entrega de pedidos e alguns detalhes diferenciados na política comercial.

A partir da visualização da situação, o principal problema definido pela empresa a ser solucionado era *“Como criar uma relação comercial mais interessante para nossos clientes?”*

A situação diagnosticada e a definição do problema levaram a empresa a definir a implantação de um programa de CRM que tinha como principais objetivos:

- Estreitar o relacionamento com o cliente de maior valor;
- Agregar valor ao relacionamento destes clientes com a empresa, oferecendo serviços e vantagens individualizados, como forma de recompensa à sua relação com a empresa;
- Oferecer mais razões (além do produto) para os clientes de maior valor comprarem da empresa, através da oferta de benefícios personalizados;
- Posicionar os clientes de maior valor em uma carteira especial, na qual seria focado o programa de CRM e a oferta de todos os benefícios;
- Aumentar vendas.

4.2 Análise do banco de dados de clientes

A empresa em questão iniciou uma análise de seu banco de dados com o objetivo de identificar quem seriam os clientes ideais com quem a empresa iria trabalhar o CRM. Os clientes que seriam selecionados precisariam ter um perfil de lucratividade para a empresa que justificasse o investimento no programa de relacionamento. A partir disso foi definido o critério para a seleção destes clientes que iriam compor a carteira especial: o valor de compras anuais a partir de um valor "A".

Este critério delimitou o corte na curva ABC de clientes, de onde foram selecionados 24% dos clientes que tinham compras acima do valor estipulado.

Como o número de clientes encontrado foi um tanto grande para ser trabalhado no início do projeto, (onde a empresa se encontraria ainda adequando sua estrutura à nova filosofia de trabalho) um segundo critério subjetivo foi criado, levando em conta o perfil do ponto de venda dos clientes.

Desta forma reduziu-se o número de clientes que iriam compor a carteira especial para 6% (correspondente a "Y" clientes) dos 24% inicialmente selecionados.

Com os clientes que iniciariam a carteira devidamente selecionados e conhecidos, foi feita uma projeção de crescimento desta carteira a médio prazo (cinco anos) para que os clientes que ficaram de fora (de acordo com o segundo critério) e novos clientes que forem adicionados à carteira fossem quantificados e também para que a empresa pudesse planejar a ampliação da estrutura do programa de CRM à medida que o novo conceito de trabalho fosse sendo absorvida pela empresa. Desta forma, a projeção de crescimento da carteira foi definida conforme a tabela:

CARTEIRA ESPECIAL DE CLIENTES	
Projeção de crescimento médio prazo	
Período	Número de clientes
2007	"Y"
2008	crescimento de 100% sobre 2007
2009	crescimento de 80% sobre 2008
2010	crescimento de 50% sobre 2009
2011	crescimento de 30% sobre 2010

FIGURA 7 – PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO DA CARTEIRA

4.2.1 Segmentação dos Clientes Seleccionados

Para melhor visualizar os clientes seleccionados para o início da carteira (e posteriormente oferecer com mais eficiência serviços diferenciados aos diferentes tipos de clientes), levantou-se a necessidade de diferenciá-los com mais precisão. Para isto foi realizada uma segunda segmentação do número "Y" de clientes utilizando-se o mesmo critério (valor de compras anuais), porém adicionando-se intervalos nos valores de compras. Esta categorização por sua vez, gerou três grupos de clientes diferenciados também pelo valor de compras anuais, conforme a pirâmide:

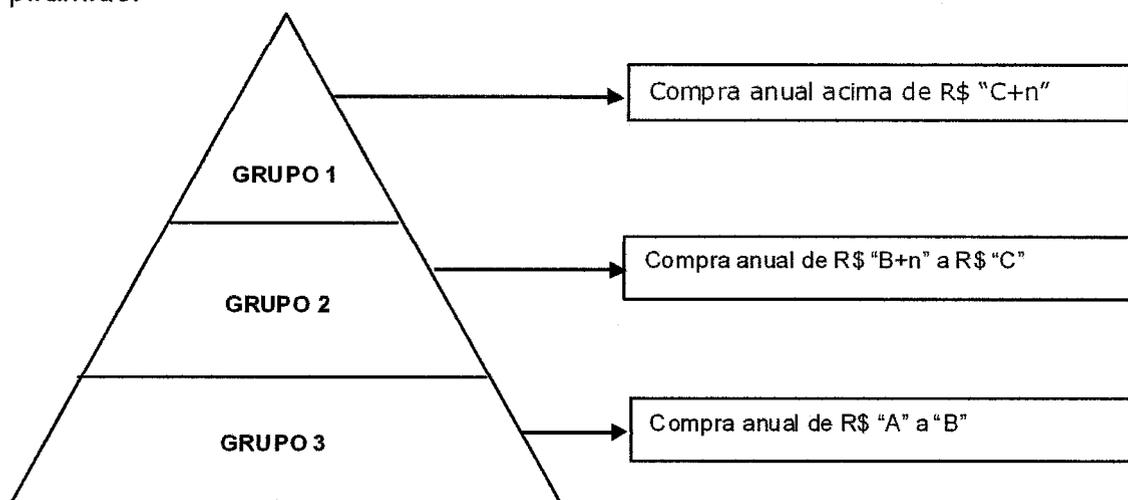


FIGURA 8 – GRUPOS DE CLIENTES SEGMENTADOS

4.3 INTEGRAÇÃO DO CRM NA EMPRESA

Após a definição do grupo de clientes a ser trabalhado, foi preciso definir que áreas da empresa fariam parte do trabalho de CRM, integrar estas áreas no que diz respeito à geração de informação e popularizar a filosofia de CRM entre elas. A análise das áreas que participariam ativamente do programa de CRM foi definida a partir do grau de relacionamento que elas mantinham com o cliente.

Outra análise importante foi medir o impacto das mudanças nas áreas e quantificar o tempo necessário para que as mudanças necessárias fossem realizadas.

A atividade de integração do CRM com os canais de interação com o cliente é de vital importância para que a mudança na forma como a empresa se relaciona como cliente aconteça. Os gestores de cada área precisaram assumir a filosofia do trabalho e treinar sistematicamente sua equipe para que o conceito do programa de CRM fosse assumido de forma organizacional. Paralelamente a este processo, os gestores das áreas eram encarregados de manter a integração das informações

com as outras áreas, não só através do data base marketing, mas também de reuniões periódicas com os demais gestores.

Desta forma, teve início a implantação do programa, e cada área da empresa foi listada, seguida das principais mudanças e/ou ações a serem realizadas nas mesmas, conforme o esquema:

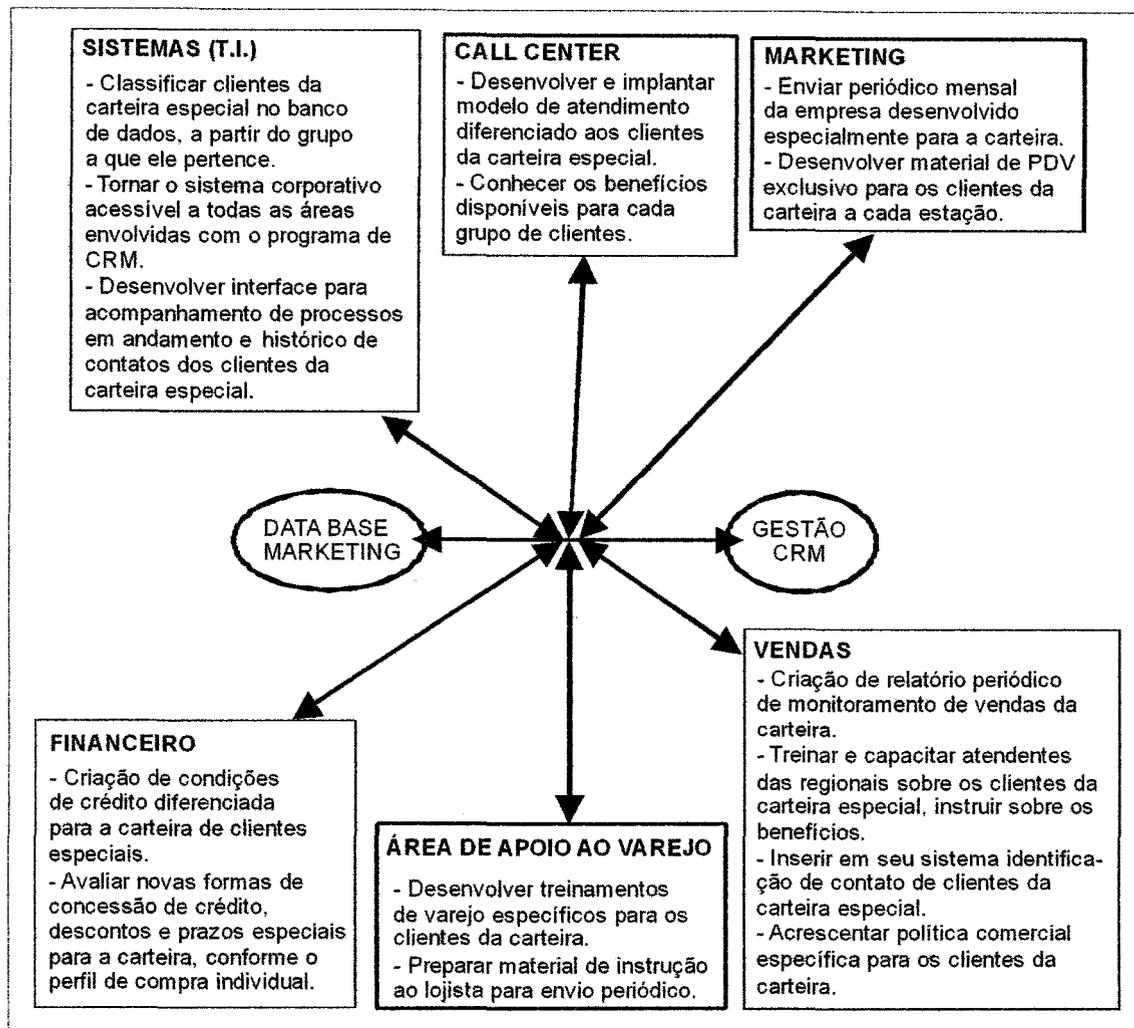


FIGURA 9 – INTEGRAÇÃO DO CRM COM A ESTRUTURA DA EMPRESA

4.4 PERSONALIZAÇÃO EM MASSA DE BENEFÍCIOS

Após definir como funcionariam os processos nas áreas que mantêm relacionamento direto com os clientes, a empresa elaborou uma cesta de benefícios para a carteira de clientes especiais em questão.

Nesta cesta de benefícios foram contemplados serviços que agregariam valor ao cliente sob a forma de desenvolvimento mercadológico do mesmo através de treinamentos de vendedores, treinamento dos gestores das lojas, consultorias nas

áreas de arquitetura de pontos de venda, recursos humanos, investimentos cooperados em propaganda e marketing e vantagens de crédito e pagamento.

A empresa procurou utilizar o máximo de sua própria estrutura para oferecer os benefícios como treinamentos e consultorias, trazendo assim o cliente para perto de sua filosofia de trabalho e gerando uma proximidade física entre as partes.

Os benefícios desta cesta são escalonados de acordo com o grupo de faturamento onde o cliente se encontra, conforme o item 4.2.1 descrito anteriormente.

<i>Cesta de Benefícios - Carteira Especial de Clientes</i>			
Produtos / Serviços Incluídos	GRUPO 3	GRUPO 2	GRUPO 1
1. Apoio ao Varejo - capacitação - treinamento de pessoal			
1.1. Operações de Lojas			
Treinamento de supervisão de Lojas			X
Treinamento de gestão, desenvolvido para gerentes de loja e proprietários		X	X
Treinamento de vendas, desenvolvido para vendedoras.	X	X	X
Visita a empresa e treinamento sobre características dos produtos	X	X	X
1.2. Arquitetura / Visual / Merchandising			
Espaço personalizado da empresa no ponto de venda		X	X
Consultoria na laboração de projetos arquitetônicos e sugestão de parceiros homologados		X	X
1.3. Recursos Humanos			
Treinamento sobre seleção de colaboradores	X	X	X
1.4. Promoções			
Material de apoio às vendas preparado de forma individualizada	X	X	X
2. Propaganda e Marketing			
Participação em feiras			X
Acesso a Verba Cooperada	X	X	X
Material de PDV	X	X	X
Uniforme para equipe de vendas	X	X	X
Outdoor cooperado	X	X	X
Envio de informativos da carteira, catálogos e periódicos técnicos sobre varejo	X	X	X
3. Operações Financeiras			
Negociação com operadoras de cartão – cartão de crédito próprio da loja.		X	X
Linhas de crédito e financiamentos especiais	X	X	X
4. Canais de compra / faturamento			
Condição diferenciadas na política comercial			X
Atendimento especial Call Center	X	X	X
Prioridade no envio de pedidos	X	X	X

FIGURA 10 – PERSONALIZAÇÃO EM MASSA DE BENEFÍCIOS

4.5 RESULTADOS

Apesar do projeto se encontrar ainda na fase de implantação, alguns resultados provenientes das áreas de relacionamento com o cliente e de alguns benefícios disponibilizados já puderam ser percebidos.

Entre eles, é possível citar a maior liberdade que os clientes adquiriram para acessar a empresa, a partir do momento que perceberam uma abertura no relacionamento.

Outro resultado visível foi o reconhecimento pelos programas de treinamento em gestão que, além de trazerem os clientes para perto da empresa, desperta nos mesmos a curiosidade pela história da empresa e filosofia de trabalho. Esse resultado gera uma aproximação de culturas entre cliente e empresa, humanizando a relação comercial e a própria empresa, pois como os treinamentos utilizam a estrutura da organização, os clientes conhecem os rostos por trás dos contatos telefônicos ou negociações de pagamentos.

Um resultado prático perceptível nas vendas foi a redução de cancelamento de pedidos e uma maior abertura por parte dos clientes às visitas dos representantes comerciais. Este tipo de retorno é muito importante não só para o fechamento mais eficaz de vendas e criação de confiança no “representante da empresa”, mas também para avaliar como os investimentos em relacionamentos estão afetando os índices internos de vendas efetuadas, pedidos devolvidos, reclamações e demais indicadores de desempenho.

A partir do que já foi obtido na fase de implantação, os resultados esperados no decorrer do processo estão de acordo com os objetivos traçados ao se planejar o programa, haja vista que o fator tempo neste tipo de trabalho é essencial para a criação do relacionamento esperado.

Ao se observar que os clientes se mostram mais receptivos às visitas dos representantes, é possível afirmar que este estreitamento também signifique maior receptividade para os produtos da empresa.

Da mesma forma espera-se que a interação do cliente fisicamente com a estrutura da empresa crie a médio prazo mais do que simpatia. Espera-se que haja uma identificação de cultura e valores próxima o suficiente para que seja criada uma relação de parceria entre a organização e os clientes.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi entender de que forma o CRM influencia no quesito “geração de valor” para uma carteira de clientes.

Mostrou-se através do referencial teórico que a evolução do indivíduo “cliente” no mercado exigiu que novas estratégias de retenção deste cliente e fidelização fossem criadas. A criação de novas estratégias trouxe novas ferramentas de trabalho e também adicionou ao marketing novas filosofias e maneiras inovadoras da perspectiva de como era visto o cliente.

A partir disso percebeu-se a importância da geração de valor não só voltada para o produto, mas também para a cadeia de relacionamentos que a empresa mantém com os clientes.

Assim, o trabalho com o CRM entra neste trabalho como proposta de geração de valor a uma carteira de clientes.

Desta forma, após o estudo das teorias envolvidas no trabalho com o CRM, as técnicas de aplicação deste modelo de gestão de relacionamentos foram apresentadas de forma prática, através de um estudo de caso onde foi descrito como uma determinada empresa do setor têxtil do sul do Brasil implantou seu programa de relacionamento. Os resultados desta nova visão na gestão dos clientes da empresa, descritos no estudo de caso, ainda que iniciais, já traduzem um dos principais retornos que um programa de relacionamento de CRM poderia objetivar, que se trata de atitudes por parte dos clientes revelando uma cumplicidade com a empresa não experienciada anteriormente.

Reunindo estas idéias, pode-se afirmar que o objetivo deste trabalho foi atingido, na medida em que se pôde compreender como um programa de CRM influencia no quesito “geração de valor” para uma carteira de clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Tradução: Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management)**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra, 2003.
- DIAS, Sergio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Tradução: Bazán tecnologia e lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. Tradução: Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Atlas, 1985.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **O gerente um a um**. Tradução: Flávia Rossler. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.
- ZENONE, Luiz Cláudio (Coord.). **Customer relationship management (CRM) conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.