

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ADRIANO LOPES DE CORDOVA

CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
PROJETO: HONDA BLOKTON

CURITIBA
2010

ADRIANO LOPES DE CORDOVA

CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
PROJETO: HONDA BLOKTON

Projeto apresentado como requisito
para conclusão da pós-graduação de
Marketing Empresarial.
UFPR – CEPPAD
Orientador: Dr. Romeu Telma

CURITIBA
2010

A Deus por mais um desafio vencido

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho aos meus pais João e Marli, pelo incentivo, cooperação e apoio e, especialmente, aos meus professores que tanto engrandeceram meus conhecimentos. Também sou grato ao professor Romeu, que me orientou durante a execução deste trabalho.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CRONOGRAMA SIMPLIFICADO DE IMPLANTAÇÃO.....	34
TABELA 2 – PROCESSOS ATUAIS X PROCESSOS NOVOS.....	39

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – QUADRO DE ATIVIDADES E FUNÇÕES.....	31
--	----

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	9
1.1 OBJETIVOS.....	10
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	10
1.1.2 <i>Objetivo Específico</i>	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	10
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1 MARKETING INDIVIDUALIZADO.....	12
2.2 MIGRAÇÃO PARA O 1TO1.....	14
2.3 QUATRO ESTRATÉGIAS.....	16
2.3.1 <i>Identificar</i>	16
2.3.2 <i>Diferenciar</i>	18
2.3.3 <i>Interagir</i>	20
2.3.4 <i>Personalizar</i>	21
2.4 CRM	21
2.4.1 <i>Implantação do CRM</i>	24
2.4.2 <i>CRM Operacional e Analítico</i>	26
2.4.3 <i>Automatização da Força de Vendas</i>	26
3. PROJETO CRM.....	28
3.1 DIAGNÓSTICO.....	28
3.1.1 <i>Tecnologia</i>	28
3.1.2 <i>Pessoas</i>	29
3.1.3 <i>Processos</i>	31
3.2 PROPOSIÇÃO.....	32
3.3 ESTRATÉGIA.....	35
3.3.1 <i>Revisão do Gerenciamento de Contatos</i>	35
3.3.2 <i>Implantação de Campanhas</i>	35
3.3.3 <i>Recepção Loja</i>	38
3.3.4 <i>BDC (Business Development Center)</i>	39
3.3.5 <i>Qualidade</i>	41
3.3.6 <i>Clube de Clientes</i>	42

4. ANÁLISE.....	46
5. SÍNTESE.....	48
6. RECOMENDAÇÕES.....	49
7. REFERÊNCIAS.....	51

1 APRESENTAÇÃO

A empresa objeto de estudo é a Blokton Empreendimentos Comerciais S.A, uma revendedora de motocicletas da marca Honda no Paraná. Ela possui oito concessionárias no estado, sendo três na região de Curitiba (duas lojas em Curitiba e uma em Araucária), e uma em cada um dos municípios de Londrina, Ibiporã, Maringá, Paranavaí e Cascavel.

Este projeto para a Blokton teve por objetivo retomar um plano de implantação de CRM que havia sido interrompido por uma série de problemas, principalmente por fatores mercadológicos desfavoráveis da época. Durante a crise imobiliária dos Estados Unidos em 2008 o crédito ao consumidor tornou-se escasso, fazendo com que as vendas de bens duráveis entrassem em um quadro de recessão. Este cenário negativo fez com que os investimentos em novos projetos fossem interrompidos, inclusive o do CRM, que estava em fase inicial de implantação.

O momento atual, que se caracteriza pelo enfraquecimento dos reflexos da crise, propiciou a volta do crédito para o financiamento de bens duráveis. As instituições financeiras têm retomado seus planos de investimentos em crédito o que tem proporcionado um crescimento nas vendas do setor como um todo. As vendas da Blokton têm crescido desde 2008, o que tem gerado confiança na alta administração para o retorno dos investimentos.

Para aproveitar este período positivo o presente trabalho oferece uma proposta de projeto de CRM, com o intuito de dar seqüência ao plano original e ajudar a empresa a alcançar seus objetivos. Para tanto, decidiu-se optar por um projeto piloto, executado apenas na regional de Curitiba. Na medida em que os integrantes do projeto forem se familiarizando com os processos, o *Know how* adquirido durante o projeto piloto poderá ser utilizado quando da implantação em outras regionais. A execução de um plano piloto é mais econômica e evita que possíveis problemas de planejamento sejam logo impactados por toda a empresa.

O presente projeto não apenas dá continuidade ao plano de implantação que havia sido inicialmente proposto, como também se propõe a reformular algumas práticas que não obtiveram êxito na época. Foi realizado um diagnóstico da situação atual do projeto e aproveitou-se para corrigir algumas falhas detectadas. O foco dado aos aspectos tecnológicos, por exemplo, foi reduzido e maior atenção foi

dispensada a mudança de cultura na forma de se fazer negócios. Buscou-se também reduzir a preocupação da equipe de vendas referente ao “roubo” da sua carteira de clientes por parte da empresa.

Logo após a correção de alguns aspectos negativos da fase inicial, o projeto de CRM dará seqüência as fases seguintes de implantação, baseado no conhecimento dos consultores e autores PEPPERS e ROGERS (2004). O projeto é bastante complexo e exigirá muita determinação de seus executores.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Reformular e dar prosseguimento à implantação do projeto de CRM na empresa.

1.1.2 Objetivo Específico

- Mudar a cultura do atendimento em massa para o atendimento individualizado;
- Aperfeiçoar os canais de contato com os clientes para que os mesmos possam receber um atendimento diferenciado;
- Reduzir os custos com atração de novos clientes e ampliar as receitas com os clientes atuais e mais lucrativos.
- Aumentar o nível de conhecimento sobre o tema por meio da execução deste trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

A empresa já se mostrou disposta a mudar seu paradigma de vendas e criar um diferencial importante em seu mercado. A alta administração compreendeu a necessidade de se investir na construção de relacionamentos duradouros com os melhores clientes.

Atualmente, o *share* de mercado costuma ser ampliado à custa de redução de margens, uma vez que os produtos são iguais (revendedores da marca Honda que

concorrem entre si). Os relacionamentos terão como objetivo ampliar a participação nos melhores clientes, extraíndo deles maiores receitas sem comprometer a margem por produto. Ao conhecer seu cliente a Blokton terá uma vantagem perante seus concorrentes, pois dessa relação nascerá estratégias de atendimento personalizado, fomentando conveniências e ampliando os benefícios de seus melhores clientes.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MARKETING INDIVIDUALIZADO

Para Peppers e Rogers (1994), as pessoas estão vivenciando grandiosas mudanças de âmbito estratégico. A mentalidade industrial, caracterizada pela produção em massa, mídia e marketing de massa, está sofrendo profundas transformações. Um novo paradigma tem descortinado este cenário de massificação de produtos, partindo para uma realidade individualizada.

Ao contrário do conceito de produção em escala, que desconsidera as necessidades distintas dos indivíduos, um mercado individualizado procura compreender e atender os anseios de cada pessoa. Os clientes passam a exigir das organizações produtos e serviços customizados às suas necessidades.

Peppers e Rogers (1994 p. 6), descreve a mídia de massa como sendo “tão insossa quanto comida de hospital, ou qualquer outra coisa que tenha que ser servida todos os dias da mesma maneira”. Para os autores, o futuro da individualização permitirá às empresas que se comunique com seus clientes de maneira personalizada, atendendo distintos públicos que, por sua vez, possuem necessidades ímpares. A mídia individualizada difere da atual em três pontos básicos:

- 1) A mídia individualizada é individualmente abordável: as empresas podem criar mensagens únicas para determinados clientes. Dentro da realidade da mídia de massa a comunicação que mais se aproxima desta personalização é a correspondência postal. Contudo, a demora na entrega e os custos envolvidos pela logística tornam este processo muito dispendioso quando se tem muitos clientes.
- 2) A mídia individualizada é bilateral, e não unilateral: a comunicação atual preconiza um diálogo unilateral com seus clientes, ou seja, da empresa para o cliente. Já a comunicação feita indivíduo a indivíduo torna este processo bilateral. Isto significa que não só as empresas se comunicam com seu público alvo, mas também seus consumidores podem lhe enviar mensagens.

- 3) A mídia individualizada é econômica: as organizações de pequeno porte não podem se valer de produção em escala para diluir seus custos de comunicação pelas unidades produzidas. Entretanto, por meio das mídias eletrônicas, hoje é possível que empresas de todos os tamanhos consigam atingir um público específico sem que para isso seja necessário grandes somas de dinheiro em comunicação.

Segundo Peppers e Rogers (2004), a comunicação individual (1to1) propicia também um relacionamento individualizado, um cliente de cada vez. A filosofia do relacionamento 1to1 tem como base o tratamento diferenciado para diferentes clientes. Cada indivíduo possui um conjunto particular de necessidades e estas precisam ser conhecidas para que sejam devidamente atendidas. Já não é mais possível ignorar o fato de que os clientes são diferentes entre si, e estas particularidades necessitam serem compreendidas pelas empresas.

Além disso, as organizações não devem procurar atender a todas as pessoas de forma personalizada. Apenas os melhores clientes devem receber atenção das estratégias de relacionamento. Isto porque, de maneira geral, as empresas se deram conta de que a maior parte do seu faturamento provém de um conjunto muito reduzido de consumidores. Desta forma, comunicar-se com todo o universo de clientes criaria, além de um enorme trabalho de gerenciamento dos mesmos, um desperdício de energia com um contingente grande de pessoas que pouco contribuem para a receita da organização.

Diante desta realidade, os primeiros esforços da empresa devem ser dirigidos a identificação dos melhores clientes e “transferi-los” para um seletivo grupo. Todas as estratégias de relacionamento devem focar os clientes pertencentes a esse grupo formado. Para este devem ser criadas facilidades, conveniências para fomentar um número maior de negócios, ao passo que inconveniências podem ser desenvolvidas para dificultar a troca por um outro concorrente (PEPPERS e ROGERS, 2004).

2.2 MIGRAÇÃO PARA O 1TO1

Na configuração atual do mercado as empresas costumam dar maior ênfase aos seus produtos, e não a seus clientes. A medida de desempenho destas organizações baseia-se na quantidade vendida e, não raro, os planos de comissões dos vendedores refletem essa realidade. Para a consecução desses objetivos torna-se mister atrair um maior número de clientes possível, ampliar a participação de mercado, sacrificando para isso as margens de comercialização (PEPPERS e ROGERS, 2004).

De acordo com os autores a individualização do relacionamento vem de encontro a esse tipo de estratégia, onde o foco está nos clientes e não nos produtos. Ao contrário da prática de conquista de maior participação no mercado o 1to1 exige que se dê atenção à conquista de maior participação nos melhores clientes. Esta mudança de perspectiva do produto para o cliente obriga as empresas a mudarem a forma de se fazer negócios.

Peppers e Rogers (2004) comparam as estratégias de relacionamento com o que acontecia com o comércio de décadas passadas, onde os empreendimentos eram essencialmente menores e seus proprietários conheciam seus clientes pelo nome. Além disso, os empresários sabiam onde os mesmos moravam, quantas pessoas habitavam a mesma residência e, principalmente, suas necessidades e preferências.

Porém, conhecer os melhores clientes tornou-se uma difícil tarefa nas últimas décadas. O mercado tem-se expandido consideravelmente, conquistando assim um grande contingente de novos clientes. Além disso, muitas organizações iniciaram atividades fora de suas cidades matrizes, em outros estados e até mesmo em outros países.

Ainda para Peppers e Rogers (2004) a tecnologia tem permitido às empresas vencerem esta nova realidade. Sistemas elaborados e de baixo custo tem ajudado as organizações a voltarem a fazer negócios como antigamente, com a preocupação de conhecer cada cliente, inclusive chamando-lhe pelo nome. Isto tornou-se possível graças a contribuição tecnológica no âmbito do gerenciamento de contatos. Hoje é possível não só comunicar-se com os melhores clientes como também aprender com eles. Softwares de CRM têm sido projetados para registrar todo o diálogo que se tem com o público em cada área de contato com o cliente. Assim, cada usuário,

em qualquer local, pode estudar sua carteira e criar um atendimento diferenciado para cada membro.

Peppers e Rogers (2004) sustentam a idéia de que este aprendizado sobre as necessidades de cada cliente é demasiadamente importante para o sucesso do negócio. Para tanto, alguns cuidados precisam ser observados, dentre eles a forma como se coletam os dados dos clientes. É fundamental que os clientes percebam vantagens reais no fornecimento de informações para a empresa. Do contrário, as pessoas se sentirão importunadas desnecessariamente. Por isso, precisa-se deixar claro às pessoas que toda e qualquer informação prestada se reverterá em benefícios para os mesmos.

Seguindo ainda o raciocínio dos autores, a coleta de informações sobre os melhores clientes necessita ser transformada em ações de relacionamento. Os dados apanhados precisam ser estudados e utilizados como base para estratégias individualizadas. Acredita-se que causar essa percepção de maior valor agregado aos clientes é uma forma bastante eficaz de se conseguir mais e mais informações que ajudem a entendê-los.

Outro fator a ser levado em consideração é o cuidado com o armazenamento das informações coletadas. É preciso garantir aos clientes que toda troca de dados realizada será preservada em sigilo, sendo usada apenas com o intuito de lhe beneficiar com melhores produtos e serviços. Vender esse banco de informações a respeito do público alvo ou utiliza-las para outros fins se configura como um abuso, podendo acarretar grandes prejuízos ao negócio (PEPERS e ROGERS, 2004).

O aprofundamento do conhecimento sobre as necessidades dos clientes contribui também para o processo de fidelização. Com o passar do tempo cliente e empresa estreitam seus relacionamentos, gerando maiores benefícios para ambos. Um rompimento deste relacionamento seria muito custoso para o cliente, haja vista a necessidade de encontrar um novo fornecedor, que ainda não lhe conhece com o mesmo nível de profundidade. Sendo assim, o cliente teria que iniciar um relacionamento do zero, fornecendo novamente todas as informações até que os benefícios ampliem-se.

Peppers e Rogers (2004) ressaltam a importância do custo da troca como elemento fundamental das estratégias de fidelidade. Depois que se estabelece um alto nível de relacionamento torna-se muito caro para o cliente trocar de fornecedor.

Desta forma, muitas vezes os clientes permanecem fazendo negócio com a mesma empresa por não desejar os prejuízos decorrentes desta troca.

Obviamente que se os produtos e serviços decaírem de qualidade a troca de fornecedor será inevitável. Nestes casos, o custo da troca passa não ser mais tão caro e negócios podem ser perdidos. O fato de haver um custo para o cliente não significa que as organizações podem se desleixarem em seus relacionamentos, como se seus clientes estivessem fadados a comprarem seus produtos eternamente. Na verdade o que se pretende depreender deste alto custo de troca é o combate às ações da concorrência. Ações estas que podem tentar seus clientes a desejarem experimentar as novidades de um outro fornecedor. E caso não exista nenhum prejuízo ao cliente para fazer esta troca o mesmo não se importará de abandonar o relacionamento (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Como pode-se facilmente perceber as estratégias de relacionamento criam uma espécie de “barreira” ao ataque dos concorrentes. Qualquer que seja a estratégia adotada pelo concorrente o fator relacionamento será sempre um grande obstáculo a ser vencido. Além disso, os concorrentes não sabem quem são os melhores clientes das outras empresas, muito menos suas necessidades. Sendo assim, os investimentos em ações de conquista de clientes da concorrência se tornam bastante dispendiosos e com um retorno bastante difícil de medir.

2.3 QUATRO ESTRATÉGIAS

Para a execução dos processos de negociações 1to1 faz-se necessário o planejamento de quatro estratégias básicas: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

2.3.1 Identificar

Este é o primeiro passo para a consecução do processo. Por se tratar de estratégias de relacionamentos personalizados torna-se mister identificar cada cliente e definir quais serão alvos de ações. Durante o primeiro contato com cada cliente é importante a coleta de informações básicas, tais como nome, telefone, endereço. Esse registro inicial dará condições para que os relacionamentos comecem a acontecer.

De acordo com Peppers e Rogers (2004) o maior desafio desta etapa do processo é fazer com que as informações dos clientes estejam disponíveis em todos os pontos de contato com o mesmo. É preciso que tanto os dados básicos de identificação dos clientes quanto o histórico das transações estejam registrados no sistema da empresa e disponíveis sempre que necessário. Estes tipos de informações não podem mais estar apenas na cabeça das pessoas de cada departamento. Afinal, os clientes são da empresa e não dos funcionários.

Durante a fase inicial de coleta de informações é preciso que o cliente diga qual o canal de sua preferência, se ele prefere ser contactado por telefone, e-mail, etc. O conhecimento dos canais de preferência é fundamental para não afugentar os clientes que não queiram ser incomodados em momentos inoportunos.

Peppers e Rogers (2004) destacam o cuidado que se deve ter na fase de obtenção de dados dos clientes. Em grande parte das empresas os clientes não costumam identificar-se para adquirir um produto ou realizar determinado tipo de serviço. Postos de combustível, banca de revistas, supermercados, farmácias, etc. não exigem que seus clientes lhes informem nem mesmo o nome para concluir sua transação comercial. Seria, inclusive, inconveniente por parte destas empresas pedir tais informações aos consumidores, que não entenderiam o motivo de tal interesse. Sendo assim, é preciso que as organizações criem incentivos para que as pessoas forneçam seus dados pessoais, tais como prêmios onde os clientes são obrigados a preencher um cupom para concorrer.

É aconselhável que as empresas criem processos para o cadastro destes clientes no banco de dados, pois é a partir destes registros é que será possível elaborar ações de relacionamentos com os melhores clientes. Como sugestão, Peppers e Rogers (2004) apontam que tipos de dados podem ser coletados no início e durante o relacionamento com os clientes:

- Dados pessoais;
- História e transações;
- Reclamações;
- Canal de comunicação preferido;
- Momento da vida;
- Valor – real e potencial, etc.

2.3.2 Diferenciar

A estratégia de diferenciação tem por objetivo encontrar os Clientes de Maior Valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP). Vencida a etapa de identificação da carteira de clientes o próximo passo é escolher um grupo de pessoas com as quais a empresa irá se relacionar. Cada cliente possui um valor e uma necessidade específica, idéia esta que vai de encontro aos preceitos atuais de que dentro de uma segmentação os clientes têm valores e preferências homogêneas (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Um exemplo de critério para realizar essa diferenciação é o de valor do cliente. Com base nele será possível selecionar um conjunto de indivíduos que contribuem significativamente para os lucros da empresa.

Para Peppers e Rogers (2004) após identificado o conjunto é preciso que seja o Valor Real dos clientes. Este valor utiliza o históricos de gastos dos clientes para projetar no futuro o potencial de receitas que cada indivíduo poderá auferir aos cofres da organização. O ideal é que se consiga descobrir qual é o lucro gerado para cliente, contudo, nota-se uma grande dificuldade das empresas em encontrar este valor. Entretanto, pode-se começar a identificar este Valor Real pela receita bruta ou lucro bruto, o que for mais fácil. À medida que a qualidade dos dados for melhorando será possível identificar dados mais precisos.

Como se trata de uma mudança na forma de se fazer negócios pode ser que muitas empresas não disponham de informações numéricas tão detalhadas, sobretudo as companhias de menor porte. Contudo, a dificuldade para obtenção dos números não pode justificar a não realização das mudanças necessárias. Conforme citado anteriormente o importante é dar o primeiro passo, mesmo que a qualidade dos números não seja satisfatória.

Conforme trata Peppers e Rogers (2004) a busca pela qualidade das informações deve ser uma constante. Depois de dominada as técnicas mais básicas as empresas podem aperfeiçoar seus métodos aumentando a qualidade dos resultados.

Um próximo passo que pode ser dado em direção a este melhoramento é a descoberta do Valor Potencial dos clientes. Por meio dele torna-se possível identificar o quanto o cliente gasta em determinado produto ou serviço entre as várias opções de fornecedores. Além dos dados internos, as organizações passam a

se interessar também pelos gastos de seus clientes em outras empresas. E o principal objetivo desta descoberta é avaliar o quanto se está deixando de arrecadar com os clientes caso os mesmos não mais comprassem de outros fornecedores.

Apesar da visível importância de se calcular o Valor Potencial de cada cliente as organizações podem também encontrar muitas dificuldades nesta fase. Pois se para várias empresas é complicado usar dados internos, angariar informações do ambiente externo é uma tarefa ainda mais árdua (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Outro critério que poderá ser utilizado é a diferenciação por necessidades. Neste, a preocupação está voltada a identificação das necessidades de cada cliente. Inicialmente as empresas podem inferir, genericamente, as necessidades de seu público. Afinal, ao iniciar o processo de conhecimento de cada indivíduo ainda são poucos os dados disponíveis para se fazer análises mais apuradas (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Ainda segundo Peppers e Rogers (2004, p. 37) “descobrir novas necessidades é descobrir novas oportunidades”. Por essa lógica, quanto maiores forem as necessidades identificadas, maiores serão as oportunidades. Além disso, quando se identifica e atende estas necessidades mais diferenciadas os produtos ficam aos olhos dos clientes. A personalização das estratégias de produtos e serviços é uma forma das organizações criarem diferenciais importantes.

Diante desses dois critérios (valor e necessidade) fica o desafio de saber qual usar primeiro. Idealmente a utilização de ambos os critérios concomitantemente traz melhores resultados. Porém, devido à disponibilidade de dados que cada empresa possui, fica a cargo das organizações escolherem primeiro o critério que elas melhor podem trabalhar.

Depois de identificado todos os clientes e selecionado os que trazem os melhores resultados faz-se necessário implantar programas de retenção. Após depreender demasiado conhecimento a cerca do público alvo é perfeitamente possível criar estratégias eficazes de retenção. Dentre as mais comuns, pode-se citar ações de reconhecimento e recompensas, tais como criar canais exclusivos de contato para os clientes. Assim, por meio de maiores conveniências os clientes terão a percepção dos benefícios advindos da maturidade de sua relação com o fornecedor. Ao passo que ações da concorrência tornam-se menos efetivas em face do marketing de relacionamento ser um diferencial competitivo de grande relevância (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Para os clientes com potencial outras estratégias devem ser desenvolvidas. Nestes casos, é necessário investimentos de incentivos para que os mesmos ampliem seus gastos com um mesmo fornecedor. Além disso, ações dirigidas ao estudo de seu perfil serão cruciais para entendê-lo. Clientes com potencial já realizam negócios com certa regularidade, o objetivo para esse público é aumentar a participação neles fazendo-os convergir seus gastos apenas para uma empresa.

Segundo Peppers e Rogers (2004) a estratégia para os clientes potencial deve ser a de torná-los mais lucrativos e a dos melhores clientes é a de retê-los. Para os clientes que não se encaixam nem nenhuma destas duas opções as empresas não devem criar qualquer tipo de conveniência. Isto não significa que os mesmos podem ser ignorados, mal atendidos. Muito pelo contrário, eles devem receber o atendimento padrão, mas sem qualquer tipo de ações diferenciadas. Alguns clientes causam, inclusive, prejuízos aos cofres das empresas, sendo assim, é interessante que eles sejam alvos da concorrência para que parem de fazer negócio com o fornecedor atual.

2.3.3 Interagir

A partir do momento em que se realiza a identificação e diferenciação o passo seguinte é o da interação. Nesta fase será iniciado o diálogo com os clientes de maior valor e os de maior potencial. Este processo também auxilia a empresa no seu aprendizado contínuo de seu público. Quanto maior o nível de conhecimento melhor será criar conveniências para que os clientes mantenham um relacionamento duradouro. As fases de diferenciação e interação costumam acontecer de forma conjunta, pois uma contribui para o desenvolvimento da outra parte (PEPPERS e ROGERS, 2004)

Os contatos iniciados pelos clientes são muito mais produtivos, sob a ótica da interação, que quando feito pela empresa. Isto acontece porque o cliente está motivado a realizar algum negócio e, desta forma, estará muito mais aberto a perguntas exploratórias. Contudo, é preciso que o atendente tome as devidas precauções para não fazer perguntas que não criem valor para o cliente. Pois do contrário, ele poderá questionar a relevância das perguntas e reavaliar junto a empresa o valor deste relacionamento.

Segundo Peppers e Rogers (2004) os contatos feitos pelas empresas também tem sua eficácia. Entretanto, é preciso que a empresa utilize o canal de contato preferido do cliente e que o conteúdo da mensagem realmente seja do seu interesse. A frequência com que esses contatos acontecem também é um fator relevante para ser observado. Encher a caixa de correio dos clientes com ofertas pode incentivar as pessoas a cancelarem este canal de contato, limitando os meios pelos quais as empresas dialogam com seu público.

2.3.4 Personalizar

Após conquistar o conhecimento a respeito das necessidades dos clientes é possível personalizar produtos e serviços. Quanto maior for o nível de entendimento sobre as necessidades maior será a personalização (PEPPERS e ROGERS, 2004).

2.4 CRM

O *Customer Relationship Management* (CRM) pode ser entendido como um conjunto de valores e estratégias sob a égide do marketing de relacionamento. Seu uso se dá dentro das fronteiras do relacionamento com os clientes (GUMESSON, 2005).

De acordo com Brown (2001), CRM não significa um conceito, tampouco uma espécie de projeto. Trata-se de uma estratégia de negócio voltada ao estudo, antecipação e gerenciamento das necessidades dos clientes existentes e futuros das organizações. E como tal, exige o desenvolvimento de novos processos e mudanças culturais por parte de toda a empresa.

Além disso, outro fator que precisa ser levado em conta para o sucesso do empreendimento é o respeito ao tipo de mercado em que se atua. A implantação do CRM observa as particularidades de cada setor de negócio e ajusta-se a necessidade de cada uma delas (BROWN, 2001). Ainda de acordo com o autor, existem três pontos fundamentais que necessitam ser seguidos para o êxito em qualquer área de atuação:

1. Estabelecer uma estratégia de clientes: entender a dinâmica de cada segmento de clientes como forma de desvendar suas necessidades. Sem isto será bastante difícil obter sucesso na definição de produtos e serviços que serão fornecidos.
2. Criação de estratégias de canal e produto: gerenciar a entrega dos produtos aos clientes para garantir a produtividade do setor de vendas.
3. Entender a importância da infra estrutura: criar uma estratégia robusta e integrada, e permitir a existência de um ambiente propício ao relacionamento com os clientes.

Segundo Peppers e Rogers (2004), CRM é uma filosofia, assim como uma estratégia calcada no marketing de relacionamento que reflete diretamente na gestão da organização. E o correto entendimento destas premissas é crucial para que o CRM não se torne um “modismo” empresarial.

Para os mesmos autores, um dos maiores erros identificados nos projetos de implantação do CRM é a subutilização do mesmo. Isto costuma ocorrer devido a interpretações errôneas dos fundamentos deste sistema de gestão. O mais comum deles é o foco do investimento em recursos tecnológicos, tais como hardware e software, como se fosse algo suficiente para garantir o êxito nos negócios. As mudanças mais importantes, tal como a cultura da empresa, não recebe o mesmo nível de atenção.

De acordo com Brown (2001), muitas empresas têm dificuldade de compreender o correto significado do que venha a ser CRM. É comum a existência de dúvidas de como utiliza-lo, bem como os verdadeiros benefícios desta nova maneira de se relacionar com os clientes. Algumas organizações acreditam que adquirir os equipamentos mais caros é sinônimo de sucesso no nível de satisfação do público alvo.

Ainda para o autor, a pesquisa realizada pelo grupo META/IMT com empresas de grande porte, tais como Nortel Networks, Kodak e Banco PNC revelaram dados importantes sobre a implantação de soluções CRM:

- 64% não dispõem de técnicas para mensurar o retorno do CRM;
- Nem 10% das empresas pesquisadas são capazes de avaliar o retorno intangível do investimento (ROI);

- Menos de 30% estabeleceram ações para integrar os ambientes operacionais e analíticos do CRM;

Segundo pesquisa realizada em 2003 por Peppers e Rogers (2004) com mais de cem empresas brasileiras, observou-se que grande parte delas possui planos de implementar CRM em seus negócios. Em 2003, 37% das empresas pesquisadas disseram estar dispostas a mudarem a forma de fazer negócio. Em 2006, esse percentual havia subido para 51%. Evidentemente observa-se um movimento no sentido de mudar o foco em produtos para foco nos clientes.

Outro dado da pesquisa feita pelos autores que corrobora esta tendência é que em 2003, 37% das empresas monitoravam a lucratividade por cliente. Três anos mais tarde, 53% delas estavam empenhadas em determinar o lucro auferido para cada cliente.

De acordo com Peppers e Rogers (2004) o sucesso de qualquer projeto de CRM depende do apoio de todos os funcionários envolvidos. A alta administração deve ser a primeira a se manifestar favoravelmente a implantação do projeto. Na medida em que o CRM for ampliando sua abrangência para vários departamentos outras pessoas precisam estar comprometidas com as mudanças que irão ocorrer. Antes de mais nada CRM exige uma alteração na cultura da empresa. Isto porque a forma das empresas fazerem negócios será diferente da maneira atual. É necessário alterar os paradigmas vigentes e, geralmente, esta fase costuma ser bastante conturbada.

Ainda segundo os autores a mudança de cultura exigida pelo CRM precisa de três fatores que garantam sucesso nessa fase de transição:

- Educação: fazer com que o conceito de CRM seja claramente compreendido, que se trata de uma nova filosofia de se fazer negócios.
- Comunicação: manter o “espírito” de iniciativa nas pessoas por meio de estratégias corretas de comunicação.
- Mudança de atitude: deixar claro a missão proposta pelo CRM para que as pessoas possam visualizar o futuro do negócio.

2.4.1 Implantação do CRM

Segundo Peppers e Rogers (2004) as estatísticas de sucesso de projetos de implantação de CRM são bastante baixas. Aproximadamente 70% dos projetos de *data warehouse* falham e, de acordo com a Gartner Group, 60% dos projetos de implantação de software fracassam.

Os programas de ERP existentes nas empresas têm a finalidade de gerar eficiência dos processos, gerando rapidez e redução de custos. Os projetos de implantação de CRM têm seguido esta mesma linha, o que é um erro. Afinal, CRM deve ser preocupar em agregar valor aos negócios, ter foco em ações pensando nos clientes. Ser um sistema que apenas automatiza e dinamiza processos dentro da empresa é subutilizar o CRM. Apesar de tudo, esta prática é bastante comum o que acaba contribuindo para as estatísticas negativas.

Todo e qualquer projeto de CRM deve ter como foco o cliente. Reduções de custos no processo deve ser uma consequência da nova forma de se fazer negócios, mas jamais o foco. Depois que certo tempo, quando os novos fluxos de atividades tiverem sido estabelecidos, muitas empresas perceberão melhorias em agilidade trazidas pelo software de CRM. Contudo, esta economia deve ter um papel secundário, pois corre-se o perigo de o projeto seguir por um caminho incorreto (PEPPERS e ROGERS, 2004)

Muitas empresas dirigem seus esforços para o CRM operacional, ou seja, nos aspectos tecnológicos do sistema. Os gestores não raro se encantam com a automatização da força de vendas, por exemplo, e em vários outros benefícios de curto prazo. Poucas são as organizações que trabalham fortemente o CRM analítico, que trata das informações relacionadas aos clientes, que é o que realmente importa. Só com o CRM analítico será possível estudar as necessidades individuais dos melhores clientes e assim manter um processo de relacionamento lucrativo.

Para Peppers e Rogers (2004) a atenção dos envolvidos no projeto de CRM deve voltar-se para a mudança de cultura da organização. Não é difícil encontrar casos que desconsideram essa premissa básica. Várias organizações já investiram milhões de dólares em automação da força de vendas e os vendedores simplesmente se recusaram a utilizá-lo. Isto acontece porque a equipe de vendas não participou do nascimento do projeto, não foram incentivados a mudar sua visão sobre a maneira de se fazer negócios. Por esta razão, a automação da força de

vendas passou a ser vista como um adversário do vendedor, uma vez que o sistema agora “rouba” seus clientes para um banco de dados, ao invés de ficarem apenas em suas agendas.

O responsável pelo projeto costuma ser o departamento de marketing. Este é um outro erro comumente encontrado nas empresas. O CRM deve abranger vários outros setores que serão atingidos pelo projeto. Somente com o envolvimento de todas as partes é que o sucesso do projeto será garantido. Segundo os mesmos autores, a área onde encontram-se as maiores quantidades de problemas de implantações é o de vendas. A automação dos processos sem o envolvimento da equipe de vendedores os torna inimigos do projeto. E sendo eles uma parte fundamental no contato com os clientes, a sua não adesão as mudanças propostas pelo projeto acabam por inviabilizar o mesmo.

De acordo com Peppers e Rogers (2004) implantar CRM é um tema complexo. Não pode ser encarado como uma simples instalação de software. Como citado anteriormente, o projeto envolve várias áreas da empresa que, idealmente, possuem os mesmos objetivos apesar de executarem atividades distintas. Por ser um projeto tão abrangente o CRM exige um trabalho de comunicação muito bem feito.

A implantação deve ser feita em pequenas etapas, como um teste piloto. As atividades iniciais devem ser realizadas dentro de um ambiente controlado para que a interação entre usuário-sistema e usuário-usuário seja monitorada. A partir da análise deste acompanhamento poderão ser realizados ajustes necessários.

Ainda para os autores os sistemas de CRM devem estar alinhados com os objetivos estratégicos das organizações. Cada etapa da implantação do sistema precisa levar em consideração as decisões quanto ao processo de relacionamento com os clientes. É crucial evitar que o sistema de CRM torne-se um inimigo de seus usuários. Isto costuma acontecer com mais frequência na equipe de vendas, onde seus integrantes, simplesmente, introduzem informações incorretas no banco de dados dos clientes. Esta incorreta utilização do sistema ocorre devido a interpretações equivocadas sobre o que vem a ser a automatização da força de vendas.

2.4.2 CRM Operacional e Analítico

A quase totalidade dos sistemas de CRM implantados limita-se aos aspectos operacionais. Os benefícios decorrentes da automatização de alguns processos acabam por tornarem-se o objetivo principal do projeto. Esta realidade limita em muito a utilidade do CRM enquanto ferramenta que auxilia as decisões estratégicas de relacionamento (PEPPERS e ROGERS, 2004)

Já o CRM analítico geralmente é pouco explorado pelas organizações. Os relatórios gerados pelo CRM analítico auxiliam no ajuste das estratégias de relacionamento, na identificação dos melhores clientes, dos menos lucrativos e de que forma cada cliente precisa ser atendido para uma melhor geração de receita.

Para Peppers e Rogers (2004) outra ferramenta subutilizada é o Call Center. Muitas empresas encaram os Call Centers como “um mal necessário” e quanto menos puder ser investido nele, melhor. Nas embalagens os números do SAC, geralmente, são colocados da maneira mais discreta possível, como que para não ser visto pelos clientes.

No SAC os clientes iniciam um primeiro contato com a empresa. Este momento deveria ser uma grande oportunidade de interação com os clientes. Em tese, as empresas poderiam apanhar algumas informações importantes que, em um futuro próximo, transformar-se-iam em importantes estratégias de relacionamento. Contudo, o SAC costuma ser uma área que recebe o mínimo de investimento possível.

Ainda seguindo a linha de raciocínio dos autores, no Brasil os Call Centers são usados como um departamento de televendas. Não raro, oferecem produtos inadequados aos clientes e, não obstante, em horários inoportunos. Indubitavelmente, estes departamentos infringem muitos dos preceitos preconizados pelo marketing de relacionamento (PEPPERS e ROGERS, 2004).

2.4.3 Automatização da Força de Vendas

A automatização da força de vendas nos sistemas de CRM tem sido amplamente utilizada, ainda que de forma inexata. Muitas empresas ainda não se deram conta que a tecnologia não automatiza as vendas e os vendedores. É bem

verdade que muitos processos são agilizados depois da implantação do CRM, mas isto não pode ser a finalidade do projeto (PEPPERS e ROGERS, 2004).

São inúmeros os exemplos de empresas que buscam na automatização retornos de curto prazo. O problema é que muitas vezes os processos de vendas atuais não são muito claros, dificultando a automatização dos mesmos. É fundamental que estes processos sejam devidamente definidos para depois servirem de referência para o projeto de automação.

De acordo com Peppers e Rogers (2004) uma correta automatização dos processos traz os mais variados benefícios ao relacionamento com os clientes. Os ciclos do relacionamento são reduzidos, desperdícios de tempos são minimizados e a qualidade na personalização de atendimento ao público melhora sensivelmente. Além disto, a automatização da força de vendas transfere o gerenciamento da carteira de clientes para a empresa, não ficando mais os mesmos sob a custódia da equipe de vendas.

A migração dos clientes dos vendedores para a empresa é algo bastante delicado. Os benefícios para a empresa são claros: as próprias organizações ficarão responsáveis pelo gerenciamento de seus clientes, garantindo assim melhores retornos financeiros. Contudo, é comum a equipe de vendas sentir que sua carteira está sendo “roubada”. Desta forma, a fase da automatização merece bastante cuidado durante sua implantação.

Para Peppers e Rogers (2004) este cuidado deve traduzir-se em ações de comunicações eficazes. É preciso deixar claro a equipe de vendas que o processo de vendas, sendo automatizado, não irá influenciar negativamente em seu trabalho. E a melhor forma de conscientizar a equipe disto é envolvê-los desde o início do projeto. Além disso, tão importante quanto esclarecer que a automatização não trará prejuízos a força de vendas é demonstrar isto durante a execução do processo.

No mercado nacional existem várias opções de empresas provedoras de sistemas CRM. A definição da melhor alternativa costuma ser aquela que demonstre, a princípio, a melhor capacidade de integração com os sistemas vigentes da empresa. Além disso, o plano de automatização de vendas precisa contemplar uma série de requisitos para o bom funcionamento dos processos, tais como: controle de pedidos, gerência de contatos, gerador de propostas e configurações de produtos, previsão, dentre outros (PEPPERS e ROGERS, 2004)

3 PROJETO CRM

3.1 DIAGNÓSTICO

O mapeamento da gestão de CRM foi dividido em três partes: tecnologia, pessoas e processos.

3.1.1 Tecnologia

O departamento de TI é o responsável pela gestão técnica do sistema CRM. Dentre as suas atribuições estão:

- Cadastro de usuários;
- Limitação do acesso dos usuários aos módulos do sistema obedecendo a critérios como cargo e necessidade de ferramentas específicas;
- Gestão de um servidor específico para o CRM;
- Suporte a problemas técnicos;
- Interface entre usuários e a Syonet (empresa fornecedora do sistema);
- Providenciar o carregamento das novas versões do sistema;
- Providenciar a acessibilidade dos usuários ao sistema por meio de computadores;
- Criar e manter condições técnicas adequadas de Banda Larga para o processamento de informações geradas pelo sistema CRM.

Alguns usuários do sistema, do nível gerencial, têm relatado o surgimento de nomes de pessoas já desligadas da empresa nos relatórios gerados. Estes usuários já desativados têm “sujado” tais relatórios com informações incorretas, atrapalhando a análise dos gestores.

Foi observado que a empresa utilizou, por alguns meses, uma mesma versão do sistema. Sendo assim, as melhorias do software, bem como, a implantação de novos recursos pelo fornecedor não foram disponibilizados e utilizados pelos usuários, tendo, possivelmente, prejudicado a produtividade dos mesmos.

3.1.2 Pessoas

O grupo de profissionais envolvidos na gestão de CRM é composto de:

- **Diretoria Comercial**

Sua contribuição reside no estabelecimento de expectativas quanto aos resultados, planejamento de atividades, definição do pessoal envolvido, verba, etc.

- **Gerente Regional**

Responsável por acompanhar os resultados, monitorar e tomar ações corretivas.

- **Analista de CRM**

Monitora o desempenho de todas as etapas do processo. Tem a função de treinar os envolvidos sobre o uso do software. Possui autonomia para apontar falhas, tomar medidas corretivas e preventivas sobre os aspectos tecnológicos, de pessoal e de sistema.

- **Supervisores de Venda**

Realizam o acompanhamento da execução das atividades realizadas pela sua equipe de vendas, influenciando e orientando para o bom andamento do processo.

- **Equipe de Vendedores**

Executam o gerenciamento de contato com seus clientes a partir do sistema CRM. Todas as rotinas de atendimento de novos clientes, agendamento de futuros contatos e ações de CRM devem, obrigatoriamente, ser registradas por meio eletrônico.

- Assistentes de TI

Responsáveis pelo apoio técnico junto a equipe de vendas.

As pessoas envolvidas com o CRM dividem-se basicamente em duas funções: supervisão e execução. A diretoria, gerência, analista e supervisores compartilham a tarefa de acompanharem o desempenho e a equipe de vendas de executarem os processos.

Contudo, foi observado que este grande monitoramento dos gestores, aliado a aspectos de controle que são inerentes do sistema, contribuíram para baixos resultados na execução do gerenciamento de contatos. Isto porque, a partir da implantação do CRM foi possível acompanhar em tempo real e de qualquer lugar (o sistema usa plataforma da internet podendo ser acessado de qualquer ponto onde haja conexão) o que os vendedores estão fazendo. Assim, a ferramenta ganhou uma dimensão de “capataz” e isto fez com que alguns funcionários desacreditassem no CRM como um meio eficaz para ampliar as vendas.

A partir deste instante grande parte da equipe iniciou manobras de sabotamento do projeto. Cada vendedor possui uma meta diária para realizar atividades de relacionamento com clientes, que incluem ligações no dia do aniversário, ajudar os que estão indecisos, dentre outros. E foi observado que um número expressivo de vendedores não estava cumprindo estas metas. E os baixos resultados advinham da subutilização da ferramenta por parte da equipe que relutava em gerenciar seus contatos via sistema eletrônico.

Atualmente o analista de CRM não existe no quadro da empresa, haja vista os cortes necessários de pessoal realizados durante a crise do *subprime* iniciada no fim de 2008. Outro fator que contribuiu para a abolição do analista foi o baixo desempenho das vendas, cujo resultado foi pouco impactado pelas ações de contatos, uma vez que o projeto CRM não foi implantado com sucesso. Este cenário fomentou a continuidade da subutilização do CRM desde então.

Os demais cargos foram mantidos, pois possuem outras atribuições na área comercial além do gerenciamento de contatos da equipe de vendas.

3.1.3 Processos

A figura abaixo resume o processo atualmente empregado. Os quadrados verdes são executados pela equipe de vendas. Os demais pertencem ao corpo gerencial.

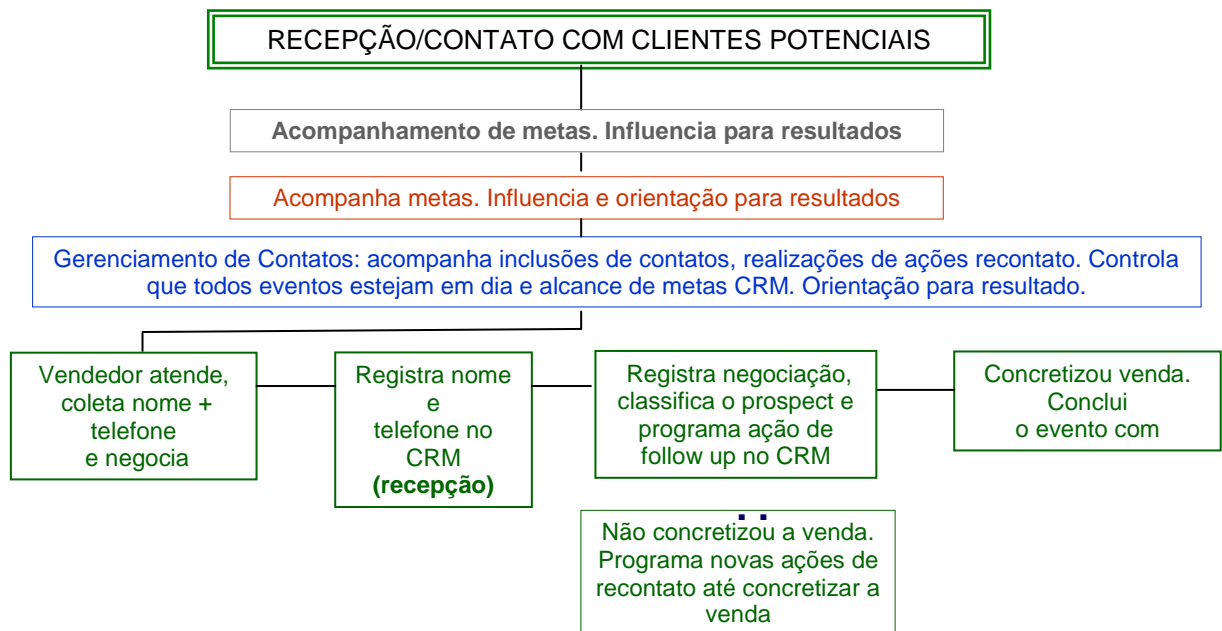


Figura 1 – Quadro de Atividades e Funções
Fonte: Blokton

O plano inicial previa a implantação do projeto em 6 fases:

1. Gerenciamento de Contatos;
2. Campanhas;
3. Recepção de Loja e Perseguição de Clientes;
4. BDC (Central de Desenvolvimento de Negócios)
5. Qualidade (Pesquisas de Satisfação)
6. Clube de Clientes

No período em que havia a presença do analista de CRM o projeto foi implantado até a segunda fase. No momento, apenas a primeira fase é executada (dentro das limitações já observadas).

3.2 PROPOSIÇÃO

O objetivo principal consiste em retomar o projeto CRM que foi interrompido quando da saída do analista de CRM. Este funcionário era o responsável pelo cronograma e implantação das fases do projeto. Em virtude de seu desligamento da empresa e, principalmente, da situação de mercado desfavorável, a gestão de contatos com clientes permaneceu estagnada.

Os efeitos mais problemáticos da crise já não se fazem mais presentes, o crédito ao consumidor tem-se ampliado e as vendas estão retomando para níveis próximos ao período que antecedeu a crise nos Estados Unidos. Alguns investimentos, antes cortados, já iniciam uma fase de retomada e novos profissionais têm sido contratados para a concretização de novas estratégias.

Segundo Sérgio Reze, presidente da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE) o primeiro semestre de 2010 para o setor automotivo foi o melhor da história. Comparando o primeiro semestre de 2010 com o mesmo período de 2009 o crescimento do setor foi de 9,29%. Ainda de acordo com Sérgio Reze, “O resultado do primeiro semestre mostra, nitidamente, a tendência de crescimento do setor. A economia está estável e os consumidores estão aproveitando as promoções”.

Ainda segundo o site da FENABRAVE (www.fenabrave.org.br) o setor de motocicletas cresceu 8,5% no primeiro semestre de 2010 em relação ao igual período do ano passado. Este número mostra, claramente, a retomada de desempenho do setor depois de 2008 e 2009, período onde os efeitos da crise eram sentidos de forma mais intensa.

Desta forma, o bom cenário de vendas para o ano propicia condições favoráveis a retomada do projeto CRM, mas não exatamente do ponto em que foi parado. Isto porque, antes de dar seqüência a implantação das fases seguintes, será necessário corrigir determinadas falhas observadas na primeira fase. Dentre elas, pode-se elencar a subutilização da ferramenta pela equipe de vendas.

A partir do momento que os gestores observarem sucesso na revisão das estratégias empregadas na primeira fase, a equipe estará pronta para avançar no projeto. Do contrário, sem o correto funcionamento da fase inicial é pouco provável que os resultados sejam satisfatórios.

A primeira etapa consiste em:

- Fazer um diagnóstico da situação atual do projeto:

Apesar do projeto inicial de implantação ter sido interrompido, alguns dos processos que foram implantados continuam em andamento. Porém, como estes processos não têm sido mais monitorados é bastante provável que não estejam apresentando resultados satisfatórios.

- Comparar o diagnóstico com o projeto inicial e identificar a causa de algumas falhas:

Além das informações que serão colhidas durante o diagnóstico, o projeto possui um histórico com o registro dos obstáculos encontrados pelos profissionais que atuavam na época da implantação. A observação deste histórico facilitará a compreensão da causa das falhas existentes e contribuirá para que a empresa não incorra nos mesmos erros do passado.

- Providenciar a contratação ou o remanejamento de outro funcionário capacitado para o cargo de analista de CRM;

O profissional que fora desligado do cargo de analista de CRM está empregado em outra organização. Não se sabe em que condições esta pessoa se encontra no seu novo emprego, porém, o departamento de RH poderia fazer uma sondagem e descobrir. O seu desligamento ocorreu em virtude das condições desfavoráveis de mercado, e não por apresentar um trabalho ruim. Realizar uma oferta atrativa talvez convença este profissional a retornar a empresa.

Outra possibilidade é buscar no mercado um novo profissional de perfil adequado às exigências do cargo. Contudo, esta alternativa atrasaria a retomada do projeto, uma vez que o novo colaborador irá passar pelo período de adaptação a nova empresa. Outro fator de risco é a contratação ser mal feita ao escolher um profissional que não atende aos requisitos necessários.

O remanejamento de um colaborador que atua em outro cargo também é uma saída. Entretanto, caso seja interessante, o RH necessitará fazer uma pesquisa para

averiguar a existência de um profissional com experiência em CRM e na implantação de projetos. Isto porque treinar um funcionário sem qualquer experiência requer um tempo muito maior e com poucas garantias de sucesso.

- Elaborar uma nova estratégia de comunicação;

A estratégia contida na utilização do CRM precisa ser disseminada para todos os departamentos que estarão envolvidos no projeto. Usualmente, a iniciativa costuma partir do departamento comercial ou de marketing, e os demais setores acabam por ter um papel secundário no decorrer da implantação. Este erro deve ser evitado, fazendo com que as pessoas chaves de cada setor sejam envolvidas no projeto desde o desenvolvimento da idéia inicial. Assim, todos os departamentos serão compostos de pessoas comprometidas com a mudança, facilitando o sucesso do empreendimento.

Esta disseminação da estratégia precisa ser planejada. A comunicação deve procurar persuadir os envolvidos de que a implantação do projeto trará retornos para todos, ainda que em níveis diferentes. O grupo precisa ser convencido da viabilidade da idéia para que possam contribuir positivamente com o projeto. Sem esta etapa de comunicação, dificilmente o projeto logrará êxito.

O cronograma de revisão da primeira etapa, bem como da implantação das demais poderá seguir na seguinte ordem:

Fase	Ações	Tempo
1	Revisão do gerenciamento de contatos	3 meses
2	Implantação de campanhas	4 meses
3	Recepção de loja	4 meses
4	BDC	6 meses
5	Qualidade	6 meses
6	Clube de clientes	6 meses

Tabela 1 – Cronograma Simplificado de Implantação
Fonte: Blokton

3.3 ESTRATÉGIA

A estratégia para a implementação do projeto divide-se em seis etapas.

3.3.1 Revisão do Gerenciamento de Contatos

O departamento comercial, em conjunto com o setor de Recursos Humanos, ficará encarregado de providenciar o funcionário para o cargo de analista de CRM.

Vencida esta etapa, o quadro gerencial revisará os processos, propondo melhorias para os pontos críticos, bem como, complementando-os caso necessário. Será estabelecido um cronograma com a implantação dos processos revisados e definido as funções e responsabilidades para cada um dos envolvidos.

O analista planejará e executará um treinamento envolvendo a equipe de vendedores. Neste treinamento poderá ser abordado dois assuntos, o primeiro deles será o aspecto conceitual do CRM no âmbito do relacionamento com clientes. O objetivo será convencer a equipe da importância do sistema e como ele é importante para o alcance de metas. Esta etapa será muito importante, pois somente com o apoio dos vendedores será possível o sucesso do projeto nas fases seguintes.

A segunda etapa do treinamento terá como foco a reciclagem de conhecimento sobre a utilização do sistema. Dúvidas poderão ser dirimidas pela equipe. Este momento é dedicado também a oferecer dicas que auxiliarão os vendedores a dinamizarem suas vendas.

O quadro de gerentes terá um papel influenciador e orientador do processo na concessionária. Ao analista caberá motivar a equipe por meio de ações de reconhecimento, bem como, monitorar e cobrar resultados.

Após a consolidação das práticas de gerenciamento de contato a fase seguinte poderá ser iniciada. Caso contrário, novas medidas corretivas precisarão ser tomadas até que os resultados atinjam as expectativas.

3.3.2 Implantação de Campanhas

O propósito da realização de campanhas via CRM é estreitar o relacionamento com o *target*. A partir do registro dos dados dos clientes, assim

como o histórico do processo de negociação, será possível personalizar a comunicação de acordo com o interesse de cada membro do público alvo.

O gerente regional e os supervisores de vendas, conscientizados da importância de se comunicarem com cada cliente, elaborarão planos para que a estratégia de comunicação seja concretizada. Inicialmente, é preciso que os clientes sejam segmentados com base no critério de valor. Para que isto seja possível é aconselhável a criação de faixas de lucratividade. Os gestores devem estabelecer os parâmetros para a definição de quantas faixas serão criadas e quais os intervalos de valores comporão essas faixas. O objetivo é classificar cada cliente entre estes intervalos e assim identificar aqueles que proporcionam as melhores margens. Isto porque as ações de comunicação personalizada serão realizadas com este tipo de público.

Após a identificação do grupo alvo os gestores estudarão o histórico de negociação destes clientes, analisando que produtos foram adquiridos, com que periodicidade eles costumam realizar manutenção em suas motocicletas, respostas dadas na pesquisa de satisfação, dentre outras. A partir deste estudo será possível identificar as necessidades de cada integrante do grupo, quais suas preferências, de que forma desejam ser atendidos, se gostam de receber ofertas por e-mail, e várias outras informações pertinentes.

Para cada perfil de cliente os gestores estruturarão uma comunicação personalizada. Isto significa abordar o cliente da forma que melhor lhe aprouver. O propósito desta ação é, primeiramente, manter o gasto médio que os clientes ativos realizam na empresa. Em um segundo momento, incentivar o grupo alvo a aumentar o ticket médio, por meio de ofertas e conveniências que estimulem um maior gasto.

O estabelecimento de relacionamentos com cada integrante do público alvo proporcionará a Blokton um maior conhecimento sobre as necessidades de seus melhores clientes. Sendo assim, a empresa poderá se antecipar aos desejos das pessoas, atendendo-os de forma personalizada com produtos, serviços e outras soluções de que os clientes necessitam.

A realização de campanhas de CRM será a ferramenta pela qual o diálogo entre empresa e o cliente ocorrerá. As campanhas servirão como um ambiente onde as comunicações fluirão em ambos os sentidos, da empresa para o cliente, e do cliente para a empresa. É neste contexto que se dará a execução de todas as

estratégias de relacionamento, fazendo com que os lucros por cliente aumentem de forma significativa.

Aos gestores caberá a definição das estratégias, e ao analista de CRM, o de operacionalizar o processo de comunicação. O sistema de CRM possui um módulo destinado a realizações de campanhas, e será por meio dele que o analista executará o seu trabalho. A forma mais comum e barata de estabelecer um contato com o público alvo é através de e-mail marketing. Neste, a Blokton poderá comunicar-se com seus clientes alertando-os para ofertas, promoções, realizações de recall, convite para feiras e exposição, dentre outros.

O analista de CRM enviará um briefing a agência de propaganda contendo o conceito e o conteúdo da mensagem a ser transmitida. A agência desenvolverá um lay out com base no briefing recebido e enviará ao analista para aprovação final. Depois que o lay out for aprovado pela empresa o analista se encarregará de filtrar os clientes que receberão o e-mail e assim enviar a mensagem ao grupo de pessoas estabelecido.

Estas campanhas ficarão registradas e disponíveis a todos os usuários do CRM. Cada vendedor será informado, via sistema, sobre o lançamento de novas campanhas para que o mesmo esteja ciente deste “diálogo”. Quando o cliente decidir telefonar ou comparecer a loja, cada membro da equipe estará apto atendê-lo também de maneira personalizada. Não basta apenas a comunicação ser individual, é necessário que cada ponto de contato com o cliente esteja preparado para tratá-lo de forma diferenciada.

A eficácia deste diálogo travado por meio de campanhas precisa ser medido e avaliado. Desta forma, a empresa poderá reavaliar suas ações constantemente. O aperfeiçoamento contínuo do processo de comunicação se faz necessário para manter a qualidade no relacionamento. Esta mensuração pode ser realizada por meio do próprio sistema CRM. Uma vez que a empresa seja contatada pelo cliente que foi impactado pela ação de comunicação, o atendente registrará no sistema a data deste contato, bem como o teor do assunto tratado. As vendas que possam decorrer destas ações específicas também serão registradas, e os gestores terão assim um feedback da estratégia traçada.

3.3.3 Recepção de Loja

Conforme mencionado anteriormente é importante que cada ponto de contato com o cliente esteja preparado para recepcioná-lo de forma personalizada. Esta atitude complementa toda e qualquer estratégia de relacionamento traçada.

Atualmente, os clientes potenciais, os das faixas inferiores de lucratividade, bem como os melhores da empresa, recebem o mesmo tipo de atendimento. Todos que entram no show room da concessionária e aguardam para serem atendidos por algum vendedor.

Para que o atendimento possa ser individualizado será necessária a figura do recepcionista de loja, o qual abordará as pessoas logo na porta de entrada. Este profissional pedirá, cordialmente, que o visitante se identifique e que informe se já é cliente da empresa. Em caso afirmativo o recepcionista acessará o registro do cliente no CRM, através do seu nome e/ou telefone, para verificar quem é o atendente responsável. Vencida esta etapa, o recepcionista pedirá ao vendedor que se apresente à recepção para atender seu cliente que acabou de chegar à loja. Caso o indivíduo não seja ainda cliente, o recepcionista verificará que vendedor está disponível para atendê-lo.

Ao retornar para sua mesa em companhia do cliente, o vendedor já terá disponível na tela do sistema CRM as informações do cliente. Excetuando-se os primeiros contatos, que ainda não possuem registros aprofundados, o vendedor terá a sua disposição todo o histórico de negociações feitas com seu cliente na tela do seu computador. Caso seu cliente tenha comparecido a loja por ter sido impactado por alguma das campanhas realizadas o CRM também disponibilizará esta informação. Sendo assim, a equipe de vendas pode personalizar o atendimento de acordo com cada pessoa que esteja sob seu atendimento.

A tabela abaixo sintetiza os pontos fracos existentes e como a implantação do novo processo de atendimento o solucionará.

Processo Atual	Novo Processo
✓ Os clientes aguardam serem atendidos	✓ Os clientes são imediatamente encaminhados a um vendedor disponível
✓ Os clientes são atendidos por qualquer vendedor	✓ O recepcionista verifica se o cliente já foi atendido anteriormente por algum vendedor
✓ Os dados dos clientes não são registrados	✓ Cada visitante tem seu nome, telefone e e-mail registrado para futuros contatos
✓ Não se sabe quantos clientes visitaram a loja durante o dia	✓ O recepcionista mensurará o fluxo de pessoas no show room durante o dia.
Não se tem o registro do tipo de mídia que motivou o cliente a procurar a loja	✓ O recepcionista perguntará ao cliente que mídia ele buscou informações sobre a loja

Tabela 2 – Processos Atuais X Processos Novos

Fonte: Blokton

Para a consecução desta etapa será preciso contratar ou remanejar um funcionário para assumir o cargo de recepcionista de loja em cada uma das filiais. Este profissional deve possuir um perfil comercial, ser simpático, prestativo e organizado.

A existência de um recepcionista de loja é mais freqüente em concessionárias quatro rodas. Para motocicletas não é tão comum e a implantação deste tipo de atendimento fomentará um diferencial entre a concorrência. O objetivo principal permanece sendo alinhar os canais de contato com os clientes a estratégia de relacionamento, contudo, ela pode trazer benefícios adjacentes.

3.3.4 BDC (Business Development Center)

A Central de Desenvolvimento de Negócios (BDC, sigla em inglês) tem por objetivo dinamizar as negociações acelerando o fechamento de negócios. Sua existência está diretamente ligada ao gerenciamento de contatos da equipe de vendas. Em matéria de relacionamento o BDC não representa tanta influência, tendo um caráter de imediatismo uma vez que sua finalidade é resgatar negociações com algum tipo de pendência e efetivar a venda o mais rapidamente possível.

A qualidade do processo de negociação entre cliente-empresa é pautada pela capacidade da organização em atender as necessidades de seu público. Questões como valor da parcela do financiamento, disponibilidade de cores das motos, ofertas da concorrência podem ser impeditivos para que o cliente decida por adiar ou

desistir da compra. Uma determinada pessoa pode sentir-se frustrada com o valor da parcela (por ser muito alta) e assim adiar a compra até que ocorram promoções que se encaixam em suas possibilidades financeiras.

Uma das finalidades do BDC é identificar estes tipos de clientes, que aguardam condições mais favoráveis, e criar ações que permitam a esse público realizar a compra de sua motocicleta. Desta forma, os consumidores não precisariam aguardar uma oferta especial, adquirindo assim a moto mais cedo e, em contra partida, gerando mais caixa para a Blokton.

Os clientes que deixaram a loja sem fechar a compra são contatados pelos profissionais da BDC para uma nova tentativa de venda. Geralmente esse segundo contato entre empresa e cliente acontece por telefone, onde o negociador da BDC procura identificar junto ao cliente o motivo que o levou a não efetuar a compra. Dependendo da resposta dada, o negociador realiza uma proposta mais atrativa podendo efetivar a venda que o vendedor do show room não conseguiu realizar.

Uma outra vantagem desse método é que a criação do BDC gera uma competição entre os negociadores e os vendedores da loja, fazendo com que estes se preocupem mais em fechar a venda, uma vez que se não conseguirem os negociadores entrarão no processo podendo realizar a venda.

O sistema de CRM da Blokton já possui um módulo destinado ao BDC, bastando ativá-lo assim que a central entre em funcionamento. A contratação de um negociador para a Central se faz necessária. Este deve possuir um perfil de vendedor e seu trabalho terá como foco eliminar as barreiras dos clientes para a efetivação da compra da motocicleta. Sua remuneração terá por base apenas as vendas realizadas a clientes que foram previamente atendidos pelos vendedores do show room. E assim como os demais profissionais, os negociadores terão metas a serem cumpridas e ganharão comissões pelas vendas realizadas.

Além disso, será necessário alocar os negociadores em uma sala reservada, se possível o mais distante do show room. Isto porque a convivência entre vendedores e negociadores pode não ser amigável, haja vista o sentimento de disputa que poderá existir na equipe. Inicialmente, cada loja pode empregar apenas um negociador, equipado com mesa, computador e telefone. Com base nos primeiros resultados apresentados pela BDC será possível avaliar a necessidade de ampliar o número de negociadores.

Os negociadores podem ficar subordinados ao supervisor de venda, o qual fará o acompanhamento de seu trabalho, criando as condições ideais para a realização de suas atividades.

3.3.5 Qualidade

Como já fora mencionado anteriormente as estratégias de relacionamento só serão possíveis se a empresa tiver o registro de seus clientes, bem como o histórico de negociação com os mesmos. Sendo assim, quanto maior for o número de informações relevantes no banco de dados maior será o nível de conhecimento de cada cliente.

A fonte de informação sobre a vida dos clientes costuma ser o diálogo. As conversas entre os profissionais de linha de frente e os compradores são uma ótima oportunidade para conhecer melhor o interlocutor. Outro canal de informação comumente utilizado é o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente). Por meio dele os clientes têm a oportunidade de fazer elogios, reclamações, sugestões e as empresas podem utilizar estas informações como forma de *recall* de suas ações no mercado.

O sistema de CRM da Blokton conta com um módulo de pesquisas de satisfação, cuja finalidade é medir o desempenho da execução das estratégias sob a perspectiva dos clientes. Contudo, esta ferramenta não tem sido utilizada, uma vez que a organização não costuma relevar a opinião de seus clientes durante os processos decisórios.

A implantação da fase “qualidade” tem o propósito de trazer para “dentro da empresa” o nível de satisfação, o número de reclamações, elogios e sugestões dos clientes para fazerem parte da pauta de reuniões da alta administração. Esta “participação do consumidor” nas decisões estratégicas fomentará um foco maior no cliente, principalmente àqueles que trazem maiores retornos financeiros. O CRM, por forçar uma mudança de cultura, exige que seja dispensada maior atenção às necessidades de determinados públicos. E a implementação de um processo que dá ouvidos ao que o cliente diz e escreve se faz necessário.

Para operacionalizar os processos de pesquisa de satisfação será necessária a contratação de um assistente de CRM. Este ficará encarregado de realizar contatos com os clientes e extrair deles informações sobre o produto, atendimento e

serviços prestados. Esta ação será realizada cinco dias após a efetivação de venda da motocicleta. Os clientes que já compraram sua moto receberão uma ligação da assistente de CRM, a qual fará uma pesquisa de satisfação utilizando como base um questionário estruturado.

As informações coletadas da pesquisa serão inseridas no sistema CRM, que dispõe de recursos gráficos para apresentar os resultados. Uma vez por semana o assistente gerará relatórios com as pesquisas e os enviará aos gestores responsáveis pela área comercial/vendas. De posse destas informações, cada gestor tomará conhecimento sobre a qualidade do seu processo de venda. Estes relatórios ajudarão os gestores a identificar os pontos fortes e fracos do seu departamento, permitindo assim a criação de ações de melhorias de processos ou de reconhecimento da equipe pelo bom desempenho.

Durante a fase de coleta de informações o cliente também será incentivado a expressar sua satisfação ou descontentamento com alguma etapa do processo. Nesta etapa o assistente fará o registro da queixa/elogio no sistema CRM reproduzindo fielmente as palavras proferidas pelo cliente. Em caso de reclamações o assistente fará o registro no sistema e o encaminhará ao gestor responsável pelo processo. Este, por sua vez, terá apenas quarenta e oito horas para averiguar a queixa e retornar uma resposta ao reclamante, seja a reclamação procedente ou não.

Mensalmente o assistente enviará a diretoria relatórios detalhados sobre estas pesquisas, bem como, as queixas, sugestões e elogios dos clientes contatados. Estas informações servirão para mensurar o desempenho de cada setor envolvido no processo de venda e assim exigir melhores resultados ou parabenizar a equipe pelos bons resultados.

3.3.6 Clube de Clientes

A implementação desta etapa visa ampliar as receitas geradas pelos clientes ao longo de sua vida útil na carteira. O ciclo de vida coincide, na grande maioria das vezes, com o período em que o cliente permanece com a motocicleta adquirida na concessionária. Durante este tempo os clientes necessitam adquirir peças sobressalentes para substituir a que foi gasta, danificada ou que teve seu prazo de validade vencido. A manutenção da motocicleta se faz necessária no decorrer do

seu uso e cabe ao cliente escolher uma empresa que forneça estas peças e que realize a troca das mesmas.

Um dos objetivos da área de pós vendas da concessionária é convencer seu cliente a realizar as manutenções periódicas dentro de sua oficina. E para isso é preciso que a loja crie atrativos que gerem receitas ao departamento de pós-vendas. O maior desafio enfrentado é a concorrência de outras empresas que comercializam peças “paralelas”. Estas peças “paralelas” são produtos produzidos por outras empresas, que não a fábrica, mas que são semelhantes e custam mais barato.

A imagem do setor de pós-venda de uma concessionária costuma ser associada com um lugar onde se vende produtos originais, porém com preços muito elevados. Para vários clientes, as opções de produtos “alternativos” são mais vantajosas visto seu baixo preço, quando comparado ao produto original de fábrica. Contudo, esta imagem acaba distorcendo, muitas vezes, a realidade do mercado. Inúmeras peças originais possuem valores semelhantes aos praticados por oficinas que comercializam produtos “paralelos”.

Ao contrário de muitos setores de mercado, onde esforços são realizados com o intuito de ampliar o *Ticket Médio* por cliente, nas concessionárias esta lógica funciona de uma forma diferente. A manutenção da motocicleta é um dispêndio financeiro que não retorna ao cliente em maiores benefícios, vantagens ou valores agregados. Levar a moto a uma oficina é uma obrigação inoportuna para grande parte dos clientes, que representa um gasto adicional com a moto apenas para fazer com que a mesma continue “rodando” normalmente. Neste caso, a compra de uma peça para substituir uma outra não agrega valor imediato a motocicleta, muito pelo contrário, significa um sacrifício financeiro para que o cliente possa continuar usufruindo de seu produto.

Como citado anteriormente todo usuário de motocicleta é refém da necessidade de realizar manutenção. A frequência com que os clientes recorrem a compra de peças aumenta na medida em que o nível de uso da moto é maior. Sendo assim, o papel da concessionária é tornar-se em uma ótima alternativa para seus clientes.

A concessionária pode criar mecanismos que incentivem os clientes a fazerem negócio com ela. Sistemas de cartões de fidelidade têm se difundido pelos mais diversos setores na tentativa de reter seus melhores clientes. Por meio deles

os clientes tem a percepção de que quanto mais negócios fizerem com determinado fornecedor mais retornos ele obterá.

Os clientes, no momento da compra, devem ser incentivados a participarem do clube de clientes da Blokton. Este clube reúne um grupo de pessoas que possuem vantagens sobre os clientes comuns. A idéia por trás destas vantagens é fazer com que os clientes do clube gastem mais para obter cada vez maiores vantagens. O vendedor pode aproveitar a presença do cliente dentro da loja para lhe oferecer o cartão e assim fidelizá-lo pelo maior tempo possível.

Contudo, esta etapa de convidar o cliente a entrar para o clube requer um cuidado especial. Os clientes do clube terão vantagens relacionadas, basicamente, no que diz respeito a manutenção da motocicleta. Será o que setor de pós vendas que se comunicará com o cliente ao longo do tempo e não o profissional que efetivou a venda da motocicleta zero quilômetro. Sendo assim, as receitas com peças e serviços estaria apenas beneficiando o departamento de pós vendas, desestimulando, assim, a equipe de vendas a oferecer a participação no clube.

Para que esta etapa do projeto obtenha êxito é necessário que o sistema de remuneração da força de vendas sofra uma pequena modificação. Ao invés do ganho de comissão advindo, exclusivamente, da receita de motocicletas os vendedores poderiam ganhar uma comissão relacionada à fidelização de seu cliente. A cada peça comprada ou serviço realizado, uma pequena parte desta receita poderia ser atribuída a remuneração do vendedor como forma de recompensa. Desta maneira, os vendedores se sentirão motivados a oferecer o cartão de fidelização uma vez que seu retorno à concessionária significa melhores ganhos.

Certamente que esta comissão dos vendedores teria impacto na margem de comercialização do setor de pós vendas. O lucro por peça/serviço seria diminuído em virtude desta comissão. Entretanto, o percentual de comissão dos vendedores pode deve ser bastante comedido e, de preferência, bem menor que a comissão paga aos vendedores de peças. O objetivo deste incentivo não é o de duplicar a remuneração da equipe de vendas, nem mesmo concorrer com a comissão proveniente da venda de motos. O foco precisa estar na recompensa que o vendedor pode receber caso ele ajude o pós venda a ampliar sua carteira de clientes fiéis.

No curto prazo uma redução nas margens de peças e serviços pode ser sentida em virtude da comissão, por menor que ela seja. Afinal, o orçamento não estava prevendo este desembolso quando foi planejado para o ano corrente. Porém, a longo prazo, as receitas captadas pelos clientes atuais aumentarão significativamente. A economia gerada pela ausência de gastos com publicidade para aumentar a receita de novos clientes irá sobrepor a margem afetada pela comissão da equipe de vendas. Chegará um tempo em que o dispêndio financeiro com propaganda para o alcance da meta será menor em virtude do melhor aproveitamento feito com os clientes que já estão na carteira.

Como pode ser visto, a mudança na estrutura de negócios, na forma de remuneração da equipe e na implementação de estratégias de relacionamento pode ser encarada como um investimento. Contudo, prever com exatidão um tempo de retorno deste investimento é um desafio. O que pode ser feito são cálculos que projetem resultados futuros caso a estratégia tenha sucesso dentro do período esperado. Mais de um cenário pode ser construído com o intuito de antever situações pessimistas, realistas e otimistas.

Sendo assim, a correta implantação do projeto faz-se necessário para que os investimentos que estão sendo feitos tenham seu retorno dentro do prazo estimado. E por se tratar de um projeto complexo, que envolve grandes mudanças, o envolvimento da alta direção, assim como de áreas adjuntas, torna-se obrigatório.

Os melhores clientes se tornarão bons clientes a partir do clube. Por meio dele a concessionária criará incentivos que aprofundem o relacionamento e o valor de troca com os clientes. Os clientes mais rentáveis em pós venda não são aqueles que aumentam o ticket médio, mas os que realizam as manutenções periódicas sempre na concessionária. O sinal de sucesso da fidelização pode ser medido pelo tamanho do ciclo de vida do cliente. Por se tratar de manutenção, e não de venda de acessórios, não há como convencer o cliente a comprar mais peças do que a moto precisa. Afinal, custos baixos de manutenção é um fator de suma importância para o cliente.

4 ANÁLISE

Conforme anteriormente citado o índice de insucesso nos projetos de CRM beiram a casa de 70%. São muitas as empresas que perdem dinheiro por não vencerem os obstáculos naturais. É grande o número de organizações que planejam implantar um projeto de CRM a partir de seus aspectos tecnológicos. Quando na verdade, o que deve ser priorizado, é a mudança na maneira de se fazer negócios.

O início do processo de implantação do CRM da Blokton seguiu o mesmo trajeto de numerosas empresas, o da falta de foco na mudança. Ao analisar a estrutura comercial é fácil perceber que mesmo depois da implantação do software de CRM a empresa não alterou sua forma de tratar seus clientes. As metas de vendas ainda visam, em sua maioria, atrair novos clientes ao invés de se preocupar mais com a sua carteira atual.

Outra dificuldade comum detectada é a aversão ao CRM por grande parte da equipe de vendedores. A existência de metas diárias de contatos e de visitas fez com que a equipe não registrasse fielmente no sistema o seu trabalho com os clientes. Isto aconteceu porque o CRM permitia aos seus gestores monitorar em tempo real suas atividades. Assim, os gestores poderiam aumentar a cobrança por resultados, ligando para cada integrante da sua equipe e dizendo exatamente o que precisava ser feito. Em retaliação a esta prática, os vendedores inseriam no sistema contatos que não existiam, apenas para poderem cumprir sua meta diária de contatos, afinal os gestores não iriam ligar para cada cliente cadastrado para confirmar se eles existiam de verdade. Sendo assim, tornou-se bastante difícil a montagem de um banco de dados de clientes com informações confiáveis.

A iniciativa da criação de um projeto de CRM, como de costume nesses casos, partiu da gerência de marketing da época. Apenas a área comercial e de TI foram envolvidas desde o início do planejamento. O setor comercial auxiliou na criação dos processos a serem implantados e a área de TI ficou responsável pelos aspectos técnicos de hardware e software. Os demais departamentos, que também são um canal de contato com os clientes, tais como o administrativo, não foram envolvidos.

A partir deste novo projeto, que vai redesenhar os processos atuais e implantar as demais fases, será possível corrigir as falhas identificadas e iniciar um plano mais eficaz. Todas as seis etapas propostas de implantação levarão em conta

a experiência e os preceitos de Peppers e Rogers percorridos na revisão bibliográfica. As pesquisas realizadas pelos autores ajudarão a Blokton a não incorrer nos mesmos equívocos observados em diversas organizações que amargaram prejuízos com o projeto.

Ao contrário das primeiras tentativas de implantação de CRM, onde o foco acabou recaindo sobre a parte operacional do sistema, a visão analítica será integrada ao novo projeto proposto. Isto permitirá aos gestores criarem estratégias de relacionamentos individualizados, uma vez que as ferramentas do CRM analítico são desenvolvidas exatamente com este propósito. O projeto anterior foi interrompido logo depois da automatização da força de vendas, sendo assim os gestores acabaram interpretando o CRM como uma iniciativa mais eficaz de atrair novos clientes.

Antes de iniciar pelo redesenho dos processos de automatização em vendas a empresa terá, primeiramente, que criar uma cultura de mudanças. A equipe do projeto deverá pensar em estratégias cujo objetivo será alterar a mentalidade da empresa da atração para a retenção de clientes. Para tanto, será necessário desenvolver ações eficazes de comunicação com foco no convencimento dos envolvidos.

Além disso, todos os responsáveis pelas áreas que possuem contato com clientes serão integrados. Afinal, os clientes não dialogam com a empresa apenas pelo canal de vendas. Eles precisam tratar de assuntos burocráticos, financeiros e de suporte técnico no decorrer do uso de seu produto. E assim como a equipe de vendas, todos esses canais necessitam conhecer cada um dos melhores clientes para também realizarem um atendimento diferenciado. Mais pessoas terão acesso as ferramentas de CRM e o foco de seus trabalhos estarão voltados aos clientes.

5 SÍNTESE

A iniciativa de busca por mudanças necessárias ao desenvolvimento do negócio precisa estar presente na pauta de reunião de toda empresa. A implantação da ferramenta CRM traduz esta necessidade de mudança ao transferir o foco dos produtos para os clientes.

As concessionárias de motocicletas têm carência de diferenciais competitivos. Os produtos são muito semelhantes em qualidade e preço. A fábrica da Honda exige uma padronização nos processos e cores da sua rede de concessionárias, fazendo com que a identidade de cada empresa fique pouco evidente na mente dos clientes.

Para sobressair-se neste ambiente é preciso pensar em estratégias que criem um diferencial significativo. A mudança de cultura de fazer negócios pode suprir esta necessidade. Ao dar atenção aos melhores clientes, a empresa estará construindo relacionamentos mais lucrativos, fugindo assim da competição predatória por preços que é a característica deste segmento de negócio.

Tanto concessionárias quatro rodas quanto duas rodas têm na divulgação massificada de ofertas a sua arma para aumentar as vendas. Os concorrentes “brigam” pelo mesmo conjunto de potenciais clientes, que decidem comprar no fornecedor que lhe oferece maiores vantagens em termos de preço final do produto. Desta forma, para ampliar a participação de mercado é preciso que as margens sejam sacrificadas seguidamente.

Durante a construção de relacionamentos a Blokton poderá deixar de segmentar seu mercado com base em cada categoria de produto. Este tipo de segmentação trata os clientes potenciais de forma igual, como se todos tivessem as mesmas necessidades. A partir do CRM será possível segmentar a própria carteira de clientes, classificando-os em faixas de lucratividade, em termos de necessidade, etc. Desta forma, a empresa investirá nos clientes mais interessantes, oferecendo-lhes produtos e ofertas de acordo com suas necessidades específicas.

A partir do momento em que as estratégias de relacionamento estiverem consolidadas a tática de sacrificar margens já não será mais a única saída para escoar os produtos. A Blokton poderá buscar nos seus clientes atuais uma rica fonte de recursos, onde a relação de negócio será baseada na troca mútua de vantagens.

6 RECOMENDAÇÕES

Apesar de o novo projeto propor soluções fundamentadas em práticas de mercado os integrantes do projeto terão grandes desafios. A iniciar pela estratégia de comunicação a ser adotada. Ao contrário do que aconteceu na época em que o sistema CRM estava sendo implantado pela primeira vez, algumas práticas já serão de conhecimento dos funcionários. Os preconceitos ao CRM, bem como a visão distorcida da equipe de vendas a respeito do conceito fundamental do sistema estarão presentes. Por isso, o desafio inicial será criar uma comunicação que modifique a forma como a equipe encara o CRM.

Para que isso aconteça é importante que as pessoas engajadas no projeto ajudem a disseminar a mudança de cultura. Cada integrante terá um papel de multiplicar o conhecimento entre suas equipes e integrá-las também no processo de implantação. Quando os líderes criam condições para que as pessoas participem dos processos decisórios, forneçam idéias, que façam críticas, os componentes costumam sentir-se mais responsáveis pelo sucesso do projeto. Além disso, a liderança participativa cria menos resistência uma vez que cada colaborador passa a fazer parte tanto do planejamento quanto da execução das atividades.

É de suma importância o apoio da alta direção da empresa em todas as etapas do projeto. Desde a concepção do projeto os diretores precisam acompanhar, oferecer sugestões, e várias outras contribuições. O envolvimento da alta administração cria maior credibilidade ao projeto, pois se eles estão apoiando a iniciativa é porque é algo sério e importante. Por isso, participar do processo de comunicação, ajudando na divulgação das mudanças que irão ocorrer, é uma excelente forma de garantir um apoio maciço da organização.

O pedido de apoio ao projeto por parte da equipe se constituirá em um desafio. Isto porque a direção já sofreu reveses financeiros quando da primeira tentativa de implantação. Desta vez, os argumentos devem ser melhores, mais criteriosos, pois conseguir mais um voto de confiança da alta administração é fundamental para o sucesso do projeto. Provavelmente, o nível de exigência desta vez será bem maior e os integrantes do projeto precisam ter bons argumentos para convencer sobre a viabilidade do CRM.

Outro ponto importante e que deve ser lembrado constantemente é o objetivo principal do projeto: aumentar a receita por meio da construção de relacionamento

com os melhores clientes. Se este objetivo cair em desuso é bem provável os gestores “esqueçam” do CRM analítico e foquem no CRM operacional. Isto seria um sério desperdício de tempo e dinheiro uma vez que o potencial do sistema seria sub-aproveitado.

Além de precisar convencer a alta administração será necessário contar com o apoio da equipe de vendas. Alguns vendedores, principalmente aqueles que possuem mais tempo de casa, acabam sendo mais céticos a respeito do sucesso do novo projeto. Como tiveram uma experiência ruim na primeira vez, a equipe de vendas pode projetar um novo fracasso para o futuro. Sendo assim, o processo de comunicação deve preparar o “terreno” já antecipando este tipo de dificuldade que muito provavelmente se terá.

Para conquistar novamente a equipe de vendedores uma boa aposta é demonstrar sólidos conhecimentos a respeito de CRM. Passar a impressão de que os responsáveis pelo projeto conhecem as dificuldades e que reconhecem os erros cometidos no passado. É importante transparecer humildade para a equipe, deixar claro que os problemas anteriormente enfrentados não mais serão cometidos.

Outra recomendação importante é convidá-los a participarem do processo de implantação. Demonstrar que os integrantes do projeto estão abertos a ouvir a equipe de vendas, analisarem sugestões, críticas e demais informações relevantes que possam surgir. Esta mostra de espírito de participação contribui para gerar maior comprometimento dos envolvidos já que eles serão também os “construtores” do novo sistema.

Por ser um projeto com um alto nível de complexidade e de prazo extenso alguns cuidados precisam ser observados. Dentre eles, manter acesa o senso de importância na cabeça de seus participantes. No decorrer do projeto algumas pessoas deixarão a empresa e outras novas serão contratadas. Esta fase de transição de colaboradores pode vir a atrapalhar o bom andamento dos processos.

A dispensa de colaboradores chaves pode ser um entrave sério ao sucesso do projeto. Todo um conjunto de conhecimentos pode desaparecer na saída de determinadas pessoas e os prazos podem ficar comprometidos. Outra interferência é a entrada de um integrante novo no grupo. É preciso criar processos de treinamento para que novos contratados sejam integrados e fiquem atentos com a necessidade de mudança cultural pela qual sua nova empresa está passando.

REFERÊNCIAS

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: Gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management: Uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series – Marketing 1 to 1**. 3. ed. São Paulo, 2004.

PEPPERS & ROGERS – **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro, Campus, 1994

NOTÍCIAS SETOR AUTOMOTIVO – **FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores**. Disponível em: <http://www.fenabrave.org.br/principal/home/?sistema=conteudos|conteudo&id_conteudo=927#conteudo>. Acessado em: 20 de julho 2010.