

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RHAVENA FROSSARD GONÇALVES DIAS

ANÁLISE RFV DA CARTEIRA DE CLIENTES DE CFCs DA EMPRESA
TECNODATA EDUCACIONAL PARA PROPOSIÇÃO DE AÇÕES DE CRM

CURITIBA
2014

RHAVENA FROSSARD GONÇALVES DIAS

ANÁLISE RFV DA CARTEIRA DE CLIENTES DE CFCs DA EMPRESA
TECNODATA EDUCACIONAL PARA PROPOSIÇÃO DE AÇÕES DE CRM

Projeto Técnico apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Paulo Prado

CURITIBA
2014

Dedico este trabalho a todos que torceram por mim, em especial à Alvaro Crovador, meu companheiro de aventuras e à minha mãe Ângela Frossard que sempre me empresta suas asas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização e conclusão de mais esta etapa em minha vida, me impulsionando por amor ou para além da dor.

Ao meu orientador Professor Paulo Prado que me guiou a este momento acendendo a lanterna quando o caminho parecia sombrio. A lanterna ilumina apenas metros à frente do caminhante, mas ilumina sempre um pouco mais além na medida em que se move. Agradecida pelo aprendizado.

A Editora Tecnodata Educacional que me proporcionou a oportunidade de realizar este trabalho.

“Lucro é subproduto das coisas bem-feitas.”

Philip Kotler

RESUMO

Este trabalho visa, através da análise RFM, identificar grupos de clientes da empresa Tecnodata Educacional e, a partir do resultado obtido, propor ações de Marketing de Relacionamento no intuito de obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Por meio de CRM é possível às empresas entregarem valor aos seus clientes, fidelizando-os, reconquistando os inativos e adquirindo novos clientes. A empresa atua em todo o território nacional através de uma Central de Televendas comercializando programas educacionais para o Trânsito.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. CRM (*Customer Relationship Management*). Análise RFM. Televendas.

LISTA DE SIGLAS

CFC - Centro de Formação de Condutores.

CONTRAN - Conselho Nacional de Trânsito.

CRM - *Customer Relationship Management*.

DETRAN - Departamento de Trânsito.

PPD - Permissão Provisória para Dirigir.

RFM - Recência, Frequência e valor Monetário.

SAP - *Software* de gestão empresarial homônimo à empresa que o desenvolveu.

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	1
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	2
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	3
3. METODOLOGIA.....	5
4. A ORGANIZAÇÃO	5
4.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	6
5. PROPOSTA	8
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	11
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	18
5.3 RECURSOS	18
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	19
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	19
CONCLUSÃO.....	19

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Toda interação cliente-empresa gera aprendizado, pois deixa sinais no seu modo de se relacionar. Uma vez que decidam coletar, organizar, ouvir atentamente e “ler” estas lições, as empresas podem aprender a falar “a língua do cliente” para responder às suas perguntas e necessidades, gerando relacionamentos duradouros, satisfatórios e rentáveis através de um alto nível de diálogo e troca de informações, oferecendo valor aos seus clientes.

Marketing de Relacionamento ou CRM (*Customer Relationship Management*) é um modelo de gestão das informações geradas pelas interações cliente-empresa para nortear ações focadas no aprimoramento contínuo deste diálogo com o objetivo de obter vantagem competitiva. O uso eficaz do CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente, em tempo de suas necessidades e à altura de suas expectativas, continuamente, gerando fidelização e ampliação da carteira de clientes.

Este trabalho pretende buscar os sinais necessários para a “leitura” dos clientes da Editora Tecnodata Educacional sugerindo ações de marketing de relacionamento adequado ao modelo de negócios da organização. O método utilizado para a análise é o RFM (recência, frequência e valor monetário), segundo informações geradas pelas transações com estes clientes, no período entre janeiro de 2013 e julho de 2014.

Este trabalho se limita à Editora Tecnodata Educacional e os resultados não são generalizáveis para outras empresas.

1.2 Objetivo Geral do Trabalho

O objetivo geral deste trabalho é a elaboração de um modelo adequado de CRM à empresa Tecnodata Educacional a partir da análise RFM das transações comerciais, no período de janeiro de 2013 a julho de 2014, do segmento de CFC's

(Centro de Formação de Condutores) para obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes, para a retenção e ampliação de sua carteira de clientes.

Objetivos específicos:

- a) Realizar análise RFM das transações comerciais do período de janeiro de 2013 a julho de 2014;
- b) Criar segmentações a partir da análise RFM com ênfase no valor monetário;
- c) Definir ações de Marketing de Relacionamento para cada segmentação identificada na análise da Carteira para a retenção, reativação e aquisição de clientes;
- d) Apontar indicadores para mensuração dos resultados obtidos através do CRM ao longo do tempo.

1.3 Justificativa do Objetivo

Ao longo da História, observamos a transformação dos meios de produção: de artesãos que fabricavam sob encomenda - de acordo com as necessidades específicas dos clientes - até a produção em massa, onde produtos e serviços passaram a ser servidos como *Fast Food*.

Tendo como cenário um mercado altamente competitivo, com alto índice de evolução tecnológica e globalizado, as empresa estão sendo impulsionadas, cada vez mais, a buscar diferenciais competitivos para conquistar e manter clientes através da prática de bons relacionamentos.

Os clientes, que se tornam mais exigentes diariamente, diante ao volume de informações e ofertas os quais são expostos, reagem positivamente (talvez em resposta à uma certa busca pelo “elo perdido” com a produção artesanal) e tendem a se tornar mais fiéis na medida em que percebem suas necessidades específicas satisfeitas. Para descobri-las se faz necessário que as empresas aprendam continuamente com base no que sabem sobre seus clientes, a fim de customizar seus produtos, serviços, comunicação e ao longo do tempo aprendam a responder melhor e mais rápido ao mercado.

A empresa objeto deste estudo, a Editora Tecnodata Educacional está inserida neste cenário. Atua comercialmente através de uma Central de Televendas que atende a todo o território nacional, o que representa uma operação de grande complexidade dada às peculiaridades regionais dos produtos e a diversidade de perfis de empreendedores do segmento de CFC's (Centro de Formação de Condutores). Outros fatores críticos são a descentralização das informações do setor e a atuação da concorrência.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A gestão de relacionamento com o cliente (CRM) talvez seja o conceito mais importante do marketing moderno (KELLER; ARMSTRONG, 2007). Num sentido amplo, o CRM é o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos, lidando com os aspectos adquirir, manter e desenvolver clientes.

Um cliente compra de uma empresa que lhe ofereça o mais alto valor percebido – a avaliação que o cliente faz da diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta ao mercado em relação às ofertas dos concorrentes. (...) A satisfação do cliente depende do que ele percebe em relação ao desempenho do produto em comparação com suas expectativas. Se este desempenho não corresponder às expectativas do cliente, o comprador ficará insatisfeito. Se corresponder às expectativas, ele ficará satisfeito. Se exceder às expectativas, ele ficará altamente satisfeito ou encantado. (KELLER; ARMSTRONG, 2007, p.10-11)

Ainda, Kotler e Keller (2007, p.151) acentuam quatro etapas preponderantes para a elaboração de um CRM:

- Identificar clientes atuais e potenciais: gerar um rico banco de dados de clientes, focar na fatia mais relevante para a organização;
- Diferenciar os clientes segundo suas necessidades e seu valor para a empresa: dedicar-se aos mais valiosos;
- Interagir com os clientes individualmente para melhorar o conhecimento da organização sobre suas necessidades: identificar e elaborar ofertas customizadas e comunicar de maneira personalizada;

- Customizar produtos, serviços, interação: gerar valor agregado e fidelidade através de todas as interações da organização com o cliente.

O software utilizado pela Tecnodata é o SAP, renomado por sua capacidade de integrar processos e armazenar dados das interações cliente-empresa, gerando um banco de dados. A qualidade do banco de dados está sujeita ao modo como os usuários executam as tarefas e padronizar o registro das informações, capacitar os colaboradores para realizá-las de modo satisfatório e criar métodos de apuração da qualidade/veracidade dos dados é importante para o sucesso da empreitada de implantação do CRM.

É importante ressaltar que a utilização de um software para organizar as informações dos clientes não é por si só um CRM, pois a premissa deste modelo de gestão é o relacionamento e o sistema operacional é apenas um dos pilares deste processo.

Segundo Kotler e Keller (pag.162), as principais utilizações do banco de dados para CRM são:

- Identificar clientes potenciais (*leads*) para ampliar sua carteira;
- Segmentar os clientes-alvo para determinadas ofertas – para realizar mais vendas, vendas incrementais, vendas cruzadas;
- Intensificar a fidelidade do cliente, através de antecipação de necessidades, lembrando-se de suas preferências, comunicando conteúdos de seu interesse, e/ou participando de programas de desconto ou fidelidade;
- Reativar as compras dos clientes, com lembretes, ofertas temáticas em datas comemorativas, por exemplo;
- Evitar erros sérios como os ocasionados por falta de comunicação interna, peculiaridades dos clientes não observadas, tratamento homogêneo quando diante de um cliente preferencial, entre outros.

A partir do banco de dados com as informações das transações comerciais, será realizada a análise RFM, a fim de se obter uma segmentação para implantar as ações de CRM.

De acordo com Hughes (1998), a segmentação por RFM é um método de dividir em categorias os registros presentes em um banco de dados a fim de conhecer quem são os compradores mais recentes, os que compram com mais frequência e quem são os que mais gastam com os produtos ou serviços da empresa. Através desse método é possível prever, com base no histórico das transações cliente-empresa, uma tendência sobre o comportamento de compra.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho visa, através de uma pesquisa exploratória, proporcionar uma maior compreensão do caso investigado (ACEVEDO; NOHARA, 2004). Trata-se de um estudo de caso onde será realizada análise documental de corte transversal.

Os dados foram extraídos da base de transações realizados entre Editora Tecnodata Educacional e seus clientes no período de janeiro de 2013 a julho de 2014.

Será utilizado o *software* SPSS (*Statiscal Package for Social Sciences*), versão 11.5, da IBM, para gerar a pontuação para cada cliente da carteira. A partir do resultado obtido a carteira de clientes será segmentada e ações de CRM propostas.

4. A ORGANIZAÇÃO

A Tecnodata Educacional é uma editora especializada na concepção e desenvolvimento de Sistemas Educacionais Multimídia, com ênfase em Educação para a Prevenção, destinados a crianças, jovens e adultos.

Situada na cidade de Curitiba/PR, foi fundada em 1997, inicialmente com produção e comercialização de vídeos didáticos sobre Educação para o Trânsito. Em 1997, levou ao mercado apostilas para a 1ª habilitação, motivada pela

Resolução 168 do CONTRAN (Conselho Nacional de Trânsito) que regulamentou o processo de formação, especialização e habilitação do condutor de veículo e os procedimentos dos exames, cursos e avaliações para a habilitação, renovação, adição e mudança de categoria.

Ao longo de sua trajetória, outros produtos foram incorporados ao portfólio e os segmentos de mercado ampliados. Atualmente, a Tecnodata atua com vasta linha de produtos Multimídia para CFC's (Centro de Formação de Condutores), empresas de treinamento em Saúde e Segurança no Trabalho, Programas de Treinamento e reciclagem para Transportadoras, Redes de Ensino Fundamental e Médio - com temas como Prevenção e Combate ao *Bullying*, Prevenção ao uso de Drogas, Educação para o Trânsito, etc.-, entidades do Sistema S, Cursos Profissionalizantes, Governo Federal e Estadual, Secretarias, Prefeituras, Franquias Educacionais, entre outros.

A empresa também mantém duas associações de ação social: O Instituto Prevenir e o Portal do Trânsito (www.portaldotransito.com.br).

4.1 Diagnóstico da situação-problema

A empresa está em fase de transição de uma filosofia de esforços de marketing orientada para produto para uma filosofia de orientação de marketing. A definição de marketing orientado para produto é: prática das empresas que sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que oferecem qualidade e desempenho superiores (KOTLER, pag. 13), já a orientação de marketing visa atender às necessidades do cliente, buscando os produtos / serviços mais adequados segundo a expectativa destes. É uma mudança de “foco no cliente” para “foco do cliente”.

Ao longo dos últimos anos, a editora Tecnodata observou a lenta e gradativa diminuição de sua carteira de clientes devido ao surgimento de diversos concorrentes regionais focados em baixo preço. Muitos destes concorrentes são gráficas, que utilizam os conteúdos *online* gratuitos pertinentes à educação para o trânsito e otimizaram os custos de produção devido à natureza de suas operações.

Alguns são empresas de treinamento que produzem seu próprio conteúdo e imprimem em impressoras domésticas. Também, as peculiaridades regionais dos produtos, subordinados às normativas estaduais dos DETRANs (Departamento de Trânsito), tornam a atualização dos conteúdos *versus* controle de estoque das edições uma operação complexa.

Recentemente a empresa investiu na criação de um departamento de Marketing e na contratação de novos colaboradores para reforço da equipe Comercial.

A área comercial atua em todo o território nacional através de uma Central de Televendas. Esta recebe e realiza contatos com os clientes por telefone, e-mail e ferramentas de chat como *Skype* e *Whatsapp*. Os clientes estão segmentados por Estado, distribuídos em quatro carteiras regionais, atendidas por quatro Consultores de Vendas. Outros quatro colaboradores completam a equipe, com foco em prospecção de novos clientes para ampliação da carteira.

O departamento de Marketing está focando ações para reforço da marca, remodelando a identidade visual, modernizando os sites e investindo na comunicação em Redes Sociais.

Todos estes esforços precisam ser concatenados para a fidelização dos clientes atuais e a prospecção de novos clientes, tornando a implantação de um CRM uma importante estratégia para o atingimento dos objetivos organizacionais e obtenção de vantagem competitiva.

Os CFCs realizam compras de material didático com recorrência e frequentemente precisam adquirir materiais complementares às apostilas com conteúdo para a 1ª habilitação tais como vídeos, exercícios simulados, fichas para avaliação dos alunos, manuais/ plano de aula para instrutores, entre outros. Essa dinâmica propicia e exige ações constantes de relacionamento com o cliente. A empresa reconhece a importância da implementação de um CRM e aplica algumas ações conforme metodologia e recursos disponíveis.

5. PROPOSTA

Neste capítulo será apresentada a segmentação de clientes com base na análise RFM e a apresentação de proposta de ações de marketing de relacionamento. A carteira de clientes está distribuída por estados conforme quadro:

Carteiras	Contagem de Cliente	Participação Cont. Cliente	Participação Faturamento
Regional 1	457	29,11%	27,03%
AM	23	1,46%	4,97%
PR1	156	9,94%	6,62%
RJ1	54	3,44%	2,59%
RJ2	25	1,59%	1,01%
SC1	25	1,59%	1,74%
SC2	174	11,08%	10,10%
Regional 2	424	27,01%	25,46%
PR2	242	15,41%	7,97%
RS1	58	3,69%	4,60%
RS2	14	0,89%	1,20%
SP1	59	3,76%	5,60%
SP2	51	3,25%	6,09%
Regional 3	404	25,73%	24,73%
AC	14	0,89%	1,04%
AL	15	0,96%	0,92%
AP	4	0,25%	0,15%
BA1	76	4,84%	4,08%
BA2	42	2,68%	2,77%
CE	31	1,97%	1,56%
DF	2	0,13%	0,08%
ES	17	1,08%	1,17%
GO	4	0,25%	0,77%
MG1	3	0,19%	0,11%
MG2	14	0,89%	0,30%
MG3	4	0,25%	0,05%
MS	16	1,02%	0,56%
PA	78	4,97%	5,68%
PB	15	0,96%	0,83%
PI	34	2,17%	1,83%
RN	17	1,08%	2,20%
RO	13	0,83%	0,46%
SE	5	0,32%	0,17%
Regional 4	285	18,15%	22,78%
MA	18	1,15%	4,01%
MT	153	9,75%	7,13%
PE	57	3,63%	4,04%
RR	6	0,38%	0,21%
SP3	44	2,80%	7,21%
TO	7	0,45%	0,17%
Total Geral	1.570	100,00%	100,00%

Quadro 1 – Segmentação da carteira de cliente da Editora Tecnodata em julho de 2014, conforme região e faturamento realizado entre janeiro de 2013 a julho de 2014.

Cabe ressaltar que os casos considerados *missing values*, ou seja, aqueles que apresentavam algum dos três campos em branco nas três variáveis de interesse: data da última compra, frequência de compra ou valor monetário total das transações, foram desconsiderados. Assim sendo, restaram 1.570 clientes com dados válidos para a análise.

Observou-se que a Regional 1 obtêm 29,11% dos clientes da carteira e é responsável por 27% do faturamento. A Regional 4, embora possua a menor quantidade de clientes, apresenta o maior tíquete médio por cliente dentre as regionais.

A base de dados contendo informações da carteira sobre recência, frequência e valores monetários das transações cliente-empresa, foi submetida à análise RFM através do *software* SPSS.

O SPSS gera pontuações para os clientes de 1 a 5, sendo a pontuação mais elevada, a mais positiva em relação às variáveis de interesse.

Segundo Hugues (1998), a recência traduz em números quando foi o último contato do cliente com a empresa. A frequência deve ser medida pelo total de vezes que um cliente comprou um produto ou serviço da empresa. Estes clientes possuem grande potencial para adquirir novos produtos ou produtos que normalmente não compõem seu hábito de compra. E por último, o valor monetário expresso pelo total das transações, identificando os mais valiosos para a empresa.

No quadro a seguir está apresentada a distribuição dos clientes por pontuação tendo como critério de maior relevância o valor monetário:

Pontuação monetária	Regional 1	Regional 2	Regional 3	Regional 4	Total	Participação
1	89	128	39	51	307	19,55%
2	100	106	61	50	317	20,19%
3	104	66	89	61	320	20,38%
4	87	64	101	66	318	20,25%
5	77	60	93	78	308	19,62%
Total	457	424	383	306	1.570	100,00%

Quadro 2 – Distribuição por carteira, pontuação valor monetário.

Neste trabalho, optou-se por destacar o grupo de clientes com maior valor monetário devido à sua relevância para a organização.

Nota-se que a Regional 3 possui a maior concentração de clientes com pontuação 5 para valor monetário: 30% dentre os 308 clientes desta faixa de pontuação.

Ainda sobre os clientes com pontuação 5 para valor monetário, foram separados de acordo com sua frequência de compra, conforme quadro 3, abaixo:

Pontuação Frequência	Regional 1	Regional 2	Regional 3	Regional 4	Total Geral
1	16	14	17	19	66
2	11	15	11	12	49
3	21	14	13	15	63
4	13	9	32	14	68
5	16	8	22	16	62
Total	77	60	95	76	308

Quadro 3 – Distribuição por carteira, pontuação por frequência, valor monetário 5.

A Regional 3 possui 7% da fatia de clientes com maior pontuação para frequência e valor.

Novamente, analisando os clientes com pontuação monetária 5, observou-se que a Regional 4 possui 6,2% com maior pontuação para recência, conforme quadro a seguir:

Pontuação Recência	Regional 1	Regional 2	Regional 3	Regional 4	Total Geral
1	13	9	24	14	60
2	15	9	25	12	61
3	18	8	25	11	62
4	15	16	12	20	63
5	16	18	9	19	62
Total	77	60	95	76	308

Quadro 4 – Distribuição por carteira, pontuação por recência, valor monetário 5.

No quadro 5, foram separados os grupos de clientes tendo como principal critério sua pontuação monetária, depois a Regional, e em seguida por grupos de recência.

Pontuação RFM	Regional 1	Regional 2	Regional 3	Regional 4	Total Geral
115	3	4	9	6	22
125	2			2	4
135	1	3	4	1	9
145	4	2	3	1	10
155	3		8	4	15
215	6	1	2		9
225	2	3	8	5	18
235	5	2	1	3	11
245			6	1	7
255	2	3	8	3	16
315	6	2	2	3	13
325	4	3	3	1	11
335	3	2	7	1	13
345	3		9	2	14
355	2	1	4	4	11
415	1	4	4	8	17
435	6	6	1	4	17
445	3	4	6	5	18
455	5	2	1	3	11
515		3		2	5
525	3	9		4	16
535	6	1		6	13
545	3	3	8	5	19
555	4	2	1	2	9
Total Geral	77	60	95	76	308

Quadro 5 – Distribuição por carteira, pontuação por recência, valor monetário 5.

De acordo com Hugues (1998), o cliente recente é um bom candidato a voltar e fazer novas compras.

5.1 Desenvolvimento da proposta

As ações de CRM apresentadas doravante têm como premissa utilizar os atuais recursos disponíveis na operação da Tecnodata, considerados para a elaboração desta proposta de CRM.

Além da correta manutenção e *backup* da base de dados da empresa, ressalta-se a importância da coleta e registro dos atendimentos realizados aos clientes. Para a ampliação do diálogo e correta identificação das necessidades dos clientes, todas as informações devem ser registradas para posterior consulta. No

processo atual, as informações sobre data da compra, valor, produtos, tipo de frete, frequência, data do último contato já estão disponíveis e organizadas no SAP. Porém, para o constante aprimoramento do CRM outras informações relevantes precisam ser coletadas. Assim sendo, propõe-se a captação das informações a seguir:

- 1) Quantidade média de alunos atendidos pelo CFC's mensalmente;
- 2) Preço médio cobrado pela 1ª Habilitação;
- 3) Quais cursos especiais o CFC está autorizado a ministrar e/ou se pretende ministrar tais cursos no futuro;
- 4) Quais produtos complementares são utilizados pelo CFCs além dos itens presentes na cesta de compra dos clientes com a Tecnodata;
- 5) Se o CFC investe em divulgação, quanto investe em média e em quais veículos de comunicação;
- 6) Se o CFC possui site, blogs ou Redes Sociais;
- 7) Qualidade do serviço de Banda Larga na região do CFC.

A sondagem destes temas irá auxiliar a equipe de vendas à:

- 1) Se antecipar ao período de compra de apostilas de 1ª habilitação, entrando em contato com o cliente em tempo de suprir sua necessidade;
- 2) Qual a participação do investimento em apostilas ou materiais complementares no total cobrado do aluno pelo serviço de 1ª habilitação;
- 3) Estimular a compra de produtos complementares ou para cursos especiais, sinalizar ao cliente sobre oportunidades;
- 4) Entender o perfil empreendedor do responsável pelo CFC, disseminar *benchmarking* das melhores práticas por região visando auxiliá-lo na alavancagem do negócio – quanto mais alunos, mais apostilas vendidas;
- 5) Identificar se há oportunidade para venda de produtos *online*;
- 6) Compreender as características locais dos CFCs.

A equipe de vendas é a protagonista do CRM, porém todos os colaboradores precisam compreender claramente o objetivo e o seu papel para o sucesso deste

modelo. A comunicação destes objetivos e como cada colaborador deve proceder deverá ser amplamente divulgado na empresa. Treinamentos dos colaboradores sobre os processos também é de extrema importância para o aprimoramento da execução das tarefas.

O departamento de Marketing da Tecnodata, apoiado pelo departamento de RH, poderá elaborar comunicados internos sobre o CRM e a importância dos processos a cerca dele e a evolução dos resultados obtidos ao longo do tempo.

A equipe comercial deverá ter acesso à segmentação RFM dos clientes e às ações de CRM a serem trabalhadas para cada grupo de acordo com sua pontuação. Sugere-se que a pontuação gerada pelo SPSS seja registrada no SAP no cadastro de cada cliente. Também, poderá ser implantada uma rotina semanal para a discussão dos impactos gerados por tais ações e correções que se fizerem necessárias para alcance dos objetivos.

Os clientes segmentados de acordo com sua pontuação monetária deverão receber atendimento diferenciado. Estando sinalizados na base de dados é possível proporcionar atendimento diferenciado em todas as interações cliente-empresa.

Para os clientes com pontuação monetária 5 e recência 3, 4 ou 5, sugere-se a realização de pós venda, através da Central de Televendas:

- 1) Acompanhar a entrega do produto ao cliente, verificando prazo de entrega, conformidade do pedido, condições físicas do produto;
- 2) Verificar se o cliente possui todas as informações de uso necessárias;
- 3) Proporcionar *benchmarking* relatando as melhores práticas e casos de sucesso de outros clientes da mesma região;
- 4) Identificar potencial para aquisição de novos produtos;
- 5) Sondar a data prevista para a próxima compra, de acordo com a intenção do cliente;
- 6) Reforçar e divulgar os canais de relacionamento com o cliente: número da Central de Televendas, e-mails de atendimento, *chats*, *site*.

O quadro a seguir detalha por Regional os clientes da segmentação pontuação monetária 5 e recência 3, 4 ou 5:

Pontuação RFM	Regional 1	Regional 2	Regional 3	Regional 4	Total Geral
315	6	2	2	3	13
325	4	3	3	1	11
335	3	2	7	1	13
345	3		9	2	14
355	2	1	4	4	11
415	1	4	4	8	17
435	6	6	1	4	17
445	3	4	6	5	18
455	5	2	1	3	11
515		3		2	5
525	3	9		4	16
535	6	1		6	13
545	3	3	8	5	19
555	4	2	1	2	9
Total Geral	49	42	46	50	187

Quadro 6 – Distribuição por carteira, pontuação por recência 3, 4 e 5, valor monetário 5.

Observando a distribuição dos clientes com recência 1 e 2, dentre os clientes com pontuação monetária 5, nota-se que 44% destes estão localizados na região nordeste, mais concentrados na carteira Regional 3, conforme Quadro 7. Devido a distância geográfica e o custo de transporte, estes clientes tem por hábito comprar volumes maiores com menor frequência, normalmente entre os meses de janeiro e fevereiro. Em seus 17 anos de existência, a Editora Tecnodata observou este comportamento de consumo ao longo do tempo e percebe pouca oportunidade de interferir sobre este fator.

Para esta fatia de clientes, sugere-se a manutenção do relacionamento com contatos telefônicos mensais, envio de conteúdos *online* sobre Educação para o Trânsito e o mercado de CFC em geral. É importante se fazer lembrar, se pôr à disposição, sondar potenciais oportunidades e antecipar-se às necessidades destes clientes.

Região	Estado	115	125	135	145	155	215	225	235	245	255	Total	%
Centro Oeste	MT	2			1	2		2	1		2	10	8%
Nordeste	AL			1			1			1		3	2%
Nordeste	BA	2		2	2	5		6			2	19	16%
Nordeste	CE	3		1	1	1					1	7	6%
Nordeste	MA	1										1	1%
Nordeste	PA	2					1		1	1		5	4%
Nordeste	PB					1				1		2	2%
Nordeste	PE	1	1	1		2		2	2		1	10	8%
Nordeste	PI							1		1	2	4	3%
Nordeste	RN	1									1	2	2%
Norte	AC							1		1		2	2%
Norte	AM	1		1			1		2			5	4%
Norte	AP										1	1	1%
Norte	RO										1	1	1%
Sudeste	ES					1						1	1%
Sudeste	MG	1										1	1%
Sudeste	RJ	1	1		1	1	1	2			1	8	7%
Sudeste	SP	4	1	1	2		1	3	1	2	2	17	14%
Sul	PR	1					2				1	4	3%
Sul	RS	1		2				1	1			5	4%
Sul	SC	1	1		3	2	2		3		1	13	11%
	Total Geral	22	4	9	10	15	9	18	11	7	16	121	100%

Quadro 7 – Distribuição por estado, pontuação por recência 2 e 1, valor monetário 5.

Outro processo importante é o de registrar todas as reclamações dos clientes, com prazo de resposta definido para o retorno da solução para o cliente. Sugere-se denominá-lo de Ouvidoria. A Ouvidoria alimenta dois importantes indicadores: a satisfação do cliente e a melhoria de processos críticos da empresa. Observando-se os motivos de reclamações mais frequentes, é possível corrigir paulatinamente os processos com maior impacto sobre a satisfação do cliente. Kotler (pag.154) aponta que é essencial que uma experiência negativa seja gerenciada de forma apropriada: com rapidez e sinceridade, de modo a proporcionar ao cliente a sensação imediata de que a empresa de fato se preocupa com eles.

Tendo em vista a retenção dos clientes atuais, sugere-se a observação do indicador rotatividade de clientes, ou taxa de Retenção. É necessário mensurar a idade dos clientes ao longo do tempo de relacionamento com a Tecnodata, além dos critérios de RFM apresentado neste trabalho. Observar mais do que o tamanho da carteira, mas também sua idade é importante para a manutenção do CRM. Segundo

Kotler (2006), o lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido.

Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes. (...) Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de Marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes e não na de reter os que já existem. (...) Entregar um alto grau de satisfação torna mais difícil aos concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança (de fornecedor) oferecendo simplesmente preços mais baixos ou incentivos (Keller, Kotler, 2006, pág. 153).

Uma vez que a Editora Tecnodata possui os dados de seus clientes inativos, propõem-se as ações de reativação, a seguir:

- 1) Análise RFM dos inativos para identificar os clientes com maior pontuação monetária a fim de direcionar esforços aos com maior potencial de lucro;
- 2) Realizar pesquisa com uma amostra dos clientes inativos com maior pontuação monetária para identificar as causas da mudança de fornecedor;
- 3) Elaborar planos de ação para atuar nas principais causas da mudança de fornecedor relatadas pelos clientes inativos;

A conquista de novos clientes é uma preocupação permanente também para a Tecnodata. Seu novo departamento de marketing vem atuando em diversas frentes para o reforço da marca e divulgação dos produtos. Reestruturação do Site, gestão das Redes Sociais e a contratação de uma Agência de Publicidade e Marketing Digital são as principais ações implantadas até a presente data.

A tabela 1 detalha a emissão de Permissões para Dirigir (PPDs), ou seja, as Habilitações Provisórias com validade de um ano, antes que o condutor obtenha a Habilitação definitiva – caso cumpra a legislação vigente. Se corretamente aplicada a legislação, para cada PPD é necessária uma apostila. Os dados do DENATRAN apresentados sobre PPDs são do primeiro semestre de 2012 a 2014:

	2012	2013	2014
SP	161.007	163.906	178.180
MG	66.697	61.657	67.363
RS	43.368	43.869	43.643
PR	44.847	38.230	41.267
RJ	44.427	35.057	37.750
BA	27.860	28.961	35.738
SC	30.421	30.440	32.054
CE	22.471	30.306	31.775
PA	25.487	23.992	24.542
PE	24.063	20.125	22.527
ES	13.989	14.165	15.367
GO	28.195	22.610	13.674
DF	10.065	10.178	12.810
MT	13.287	11.539	10.757
MA	10.310	9.786	10.237
MS	8.124	8.912	8.589
AM	8.142	7.590	8.064
RO	8.235	7.127	7.654
RN	7.463	4.525	7.338
SE	5.903	6.678	6.940
PI	5.569	4.748	6.802
PB	6.853	8.812	6.792
TO	4.595	4.240	5.898
AL	4.894	7.092	5.864
AC	2.957	2.545	2.816
AP	1.609	1.836	2.594
RR	1.436	1.262	1.434
Total	632.274	610.188	648.469

Tabela 1 – Emissões de PPDs, 1º Semestre 2012, 2013 e 2014.

Fonte: DENATRAN, 2014.

Observando a Tabela 1, destacam-se os Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Rio de Janeiro em volume de emissões de 1ª habilitações. Sugere-se que os recursos disponíveis para ações de prospecção sejam mais focados nestes Estados, com potencial de vendas mais volumoso.

As taxas de participação de mercado nacional e regional da Editora Tecnodata foram omitidas neste trabalho para preservar as informações estratégicas da empresa.

5.2 Plano de implantação

As principais ações sugeridas neste trabalho estão listadas abaixo:

Ação	Departamento responsável
Treinamento SAP	Comercial
Implantação Script para Sondagem	Comercial
Endomarketing	Marketing e RH
Análise RFM	Comercial
Sinalização pontuação RFM na base de clientes	TI
Pesquisa de Satisfação	Marketing
Treinamento CRM Consultores Comerciais	Comercial
Implantação de Ouvidoria	Comercial
Reuniões Semanais com Consultores	Comercial
Mensuração dos resultados	Comercial

Tabela 2 – Ações para implantação de CRM.

Sugerem-se os seguintes indicadores para mensuração dos resultados:

Indicador	Método
Crescimento da Carteira	Comparativo da quantidade de clientes
Idade da Carteira	Tempo de relacionamento com a empresa: data da primeira até a data da última compra.
Índice de Satisfação	Pesquisa de satisfação
Participação de Mercado - CFCs	Clientes atuais / clientes potenciais
Participação de Mercado - PPDs	Apostilas vendidas / PPDs emitidas

Tabela 3 – Indicadores propostos.

Cabe ressaltar que o CRM tende a se aprimorar ao longo do tempo. Assim sendo, novos indicadores e planos de ação poderão ser incorporados de acordo com a efetividade das ações e disponibilidade para novos investimentos.

5.3 Recursos

As ações de CRM propostas neste trabalho foram definidas de acordo com os recursos já existentes na empresa, não sendo necessária a aquisição de novos recursos para a implantação desta proposta. Porém, à medida que o modelo amadureça e evolua através do aprendizado gerado para a organização, novos recursos poderão ser necessários como, por exemplo, melhorias e/ou customização na versão do SAP utilizado pela Tecnodata.

5.4 Resultados esperados

Os resultados esperados pela implantação deste modelo de CRM são:

- 1) Crescimento da carteira de clientes;
- 2) Aumento do tíquete médio de compra;
- 3) Conhecimento da taxa atual de Retenção de clientes;
- 4) Melhoria da taxa de Retenção de clientes;
- 5) Reativação dos clientes inativos mais rentáveis;
- 6) Conhecer o Índice de Satisfação dos clientes;
- 7) Melhorar o Índice de Satisfação dos clientes.

5.5 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O modelo de trabalho proposto não oferece riscos à operação da Editora Tecnodata Educacional, uma vez que foi elaborado a partir dos recursos já disponíveis pela empresa e consoante com a filosofia da organização, propondo critérios para alocação destes recursos e indicadores para a aprendizagem e melhoria do modelo ao longo do tempo.

Conclusão

Este estudo de caso visou a elaboração de uma proposta de CRM à empresa Tecnodata, utilizando a análise RFM para segmentar os seus clientes e propor ações de CRM, com a finalidade de fidelizar e ampliar sua carteira. O RFV é relativamente simples de ser implantado e permitem conhecer o cliente em termos de comportamento de consumo, naquelas variáveis que são consideradas como determinantes de repetição de compra. O Marketing de relacionamento com o cliente visa a ampliação da satisfação do cliente, promovendo uma escuta ativa de suas necessidades e respondendo à altura de suas expectativas, antecipando-se à sua tendência de consumo.

O CRM propicia a melhoria contínua do modelo ao longo do tempo. Para tal, é importante mensurar os resultados obtidos, atuando sobre os desvios que porventura ocorram. Sendo a premissa do CRM o relacionamento, receber *feedbacks*, coletar, armazenar e analisar dados dos clientes, treinar os

colaboradores e disseminar a filosofia são os principais fatores de sucesso deste modelo.

Sugere-se a ampliação desta análise para as demais segmentações por faixa de pontuação RFM visando ações para aumento do tíquete médio e diminuição da frequência de compra.

Salienta-se que os resultados obtidos e ações propostas referem-se ao caso utilizado, especificamente, não podendo ser generalizado para outras empresas. Foram levados em consideração os recursos disponíveis na organização durante a elaboração deste trabalho.

REFERÊNCIAS

KELLER, K.; KOTLER, P. **Administração de Marketing**, 12a. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**, 12a. Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

ACEVEDO, C. R; NOHARA, J.J. **Monografia no Curso de Administração** – Guia completo de Conteúdo e Forma, 1a. Edição. São Paulo: Atlas, 2004.

HUGHES, Arthur M. **Database Marketing estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998.