



Customer Relationship Management (CRM), de filosofia de negócio à vantagem competitiva

Daniel Fernando Anderle (CEFET-PR) daniel@pg.cefetpr.br

Resumo: *Este artigo tem por objetivo conceituar Customer Relationship Management (CRM), gerenciamento com o cliente ou ainda marketing um a um. Demonstrar que CRM é uma filosofia que sempre existiu e que ressurgiu impulsionada pela tecnologia. Para sua implantação é necessário comprometimento de todos, e principalmente uma mudança estratégica e cultural da alta gerência. Expõe que na atualidade o gerenciamento com o cliente é a filosofia mais adequada para se alcançar a lucratividade, mostrando dados e pesquisas que comprovam a importância da mudança de uma estratégia voltada para produtos à uma estratégia voltada à clientes.*

Palavras-Chaves: *Customer Relationship Management, CRM, Marketing um-a-um, Relacionamento com clientes.*

1. Introdução

Customer Relationship Management (CRM), marketing 1 a 1, ou relacionamento com o cliente é uma das práticas mais antigas desde o início da civilização. O CRM enquanto Filosofia trata o fato de que todo cliente é diferente, ou seja, alguns clientes são altamente rentáveis e outros não. Rogers e Peppers (2000), para demonstrar em que se baseia a filosofia CRM citarei uma história.

Nossa história começa em 1850 com Jacques Roberts, fabricante de velas de New Bedford, Massachusetts. Seus clientes são proprietários e comandantes de baleeiras que navegam de New Bedford para qualquer ponto do planeta em que há água. Cada vez que um barco volta ao porto, precisa de velas novas para repor as que se estragam e se despedaçam durante a viagem. Jacques conhece a escala de todos os barcos e o tipo de velas que cada um usa. Ele toma cuidado para ter sempre tecido suficiente para cortar e costurar todo e qualquer tipo de vela de que as embarcações possam precisar. Às vezes, no entanto, ele fica sem material. Se alguma tormenta ou um vento nordeste castiga a costa, a demanda por velas de reposição pode ser particularmente alta.

Quando isso acontece, Jacques precisa conseguir dinheiro para comprar tecido, e depressa. Por isso, vai até o Salt and Spray Bank, de New Bedford, senta-se com o dono do banco e explica suas necessidades. O banqueiro conhece Jacques há anos. Suas famílias vão à mesma igreja, freqüentam o mesmo clube e alimentam sonhos semelhantes para o futuro. O banqueiro está ciente do papel importante de Jacques para manter a economia local saudável, porque se os barcos não têm velas, não conseguem deixar o porto. E se os barcos não deixam o porto, não trazem o óleo de baleia que alimentam a economia da Nova Inglaterra. E se a economia da Nova Inglaterra vacila, a crescente economia nacional sofre.

O banqueiro não hesita em abrir uma linha de crédito para Jacques, a fim de que ele possa comprar todo o tecido de que precisa. Jacques faz as velas, os barcos partem e todos os envolvidos no processo prosperam, porque Jacques e seu banqueiro têm um relacionamento um-a-um (PEPPERS e ROGERS, 2000).

Essa filosofia baseia-se em tecnologia sofisticada? Certamente não. Apenas observação apurada e inteligência para filtrar as informações mais necessárias sobre gostos e preferências de cada cliente.

2. CRM, a filosofia do momento

Segundo Coelho (2003), o CRM, Customer Relationship Management, ou relacionamento 1 a 1 quase em nada difere da CZA, ou Caderneta do Zé do Armazém, muito praticada em território tupiniquim há várias décadas. A diferença é que o Zé efetivamente conhecia seus clientes que ele chamava de fregueses, coisa que o CRM capitula em fazer. Mas a distinção crucial entre o CRM e o Zé do Armazém vai ao encontro de que no CRM os gostos, preferências e peculiaridades dos clientes são armazenadas e disseminadas por toda a organização, fato não ocorrido no Armazém do Zé.

A esse respeito Peppers e Rogers (2004) colocam a importância do Marketing um-a-um : movimento impulsionado pela tecnologia e que está afetando de uma forma ou de outra, praticamente todos os negócios, em todas as áreas no mundo inteiro.

A principal filosofia empresarial sempre foi o produto. Com o conceito de CRM a intenção é desviar o foco para focar o relacionamento com o cliente (SANTANA, 2004).

Segundo Wesleyh Mohria in Peppers e Rogers (2004), gerenciar o relacionamento com clientes não é uma atividade de marketing ou tecnologia. Representa a cultura e objetivo de uma empresa, determina quais estratégias serão adotadas e como cada ação impacta no valor de sua base de clientes.

Conhecer profundamente o cliente, é o caminho certo para administrar o que fazer, o que não fazer e quanto de energia as empresas devem gastar com cliente A ou B, esta é a cultura do CRM, uma cultura que identifica e diferencia seus clientes para manter a preferência do cliente para sua empresa (ANGELIM,2004).

A maior vantagem em se conhecer melhor cada um dos clientes é poder satisfazer suas reais necessidades e acabar com aquelas insistentes malas diretas que oferecem produtos aos quais nunca nos passou pela cabeça adquiri-los, ou aqueles spam's que abarrotam nossas caixas de mensagens, fazendo com que muitas vezes não recebamos um e-mail que nos seja realmente importante. O cliente deve ser visto de forma uniforme por todos os departamentos da empresa e não como um cliente novo a cada departamento ao qual ele é citado.

A filosofia do relacionamento com o cliente ou CRM sempre existiu, o que não existia é a tecnologia a qual uma grande gama de pessoas tem acesso, sendo dessa forma, o CRM utiliza-se das tecnologias em vigência para ganhar seu espaço novamente. A filosofia CRM sempre foi utilizada com as tecnologias existentes na época.

O que sombreou momentaneamente o CRM foi a filosofia de produção em massa, ou seja, produção focada no produto, fazendo essa satisfazer uma lacuna cujo apareceu com o aumento do poder de compra da população, passado este histerismo o cliente passou a procurar organizações que oferecessem meios de se fidelizar, possibilitando o ressurgimento da filosofia de relacionamento com o cliente. Deixando evidente que independentemente da tecnologia existente a filosofia um-a-um, ou CRM sempre possuía seu espaço.

3. O futuro do relacionamento com clientes

Não se trata apenas de um modismo é a realidade do panorama competitivo de hoje. O futuro do marketing um-a-um já não é mais coisa do futuro ele está acontecendo agora

A cada cinco anos, uma empresa contabiliza a perda de metade de todos os clientes. A dramática estatística da Harvard Business Review reforça a importância de uma tecnologia

que vem conquistando empresas em todo o mundo, interessadas em aumentar o tempo de permanência dos consumidores utilizando as técnicas de CRM (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Qualquer pessoa que possui um pouquinho de espírito empreendedor consegue ter a visão de que nunca se pode tratar os clientes da mesma forma. Um cliente que compra várias vezes em um curto espaço de tempo, ou que compra uma maior quantidade, é um cliente de maior valor, e que deve possuir um tratamento personalizado, ou seja, 1 a 1.

Uma pesquisa americana do Insight Technologies Group, indica que 42% das empresas que investiram em CRM aumentaram a receita e reduziram em 35% os custos das vendas (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Outra estatística da Michaelson and Associates mostrou que 69% dos consumidores trocam de fornecedor por conta de um atendimento sofrível. Para ilustrar o tom dos novos tempos, em que a individualização faz diferença, um executivo de uma grande empresa de consultoria, cita uma estatística mais estarrecedora: cerca de 80% dos clientes que abandonam um fornecedor não estão insatisfeitos com produtos e serviços, tampouco foram maltratados. O motivo que os levou a trocar de parceiro foi a indiferença. (PEPPERS e ROGERS, 2004).

Considerando o exposto, podemos dizer que se houver um conhecimento mais aprofundado dos consumidores torna-se possível uma maior interatividade. A organização pode saber tanto sobre seus clientes, que seus produtos se adaptam às suas necessidades de tal forma que a empresa não precisa fazer mais nada para convence-los a adquirir seus produtos ou serviços, tornando-os independentemente das variáveis econômicas extremamente fiéis.

Para se ter uma idéia de como a estratificação de clientes é importante, um banco americano, após estudar a lucratividade de seus clientes, chegou a números bastante interessantes: 27% da base de clientes era responsável por 100% da lucratividade; 31% davam prejuízo ao banco e 42% não davam lucro nem prejuízo. Chegaram também a conclusão que se eliminassem 73% de seus clientes, perderiam apenas 7% de seu faturamento. (PEPPERS e ROGERS, 2003).

E sabendo que o custo para conquistar um novo cliente é bem maior do que para manter satisfeito um cliente atual (20 vezes mais para o segmento de serviços e 10 vezes mais para o segmento de produtos tangíveis), é expressamente proibido deixa-los sentirem-se abandonados (ou até desprezados, as vezes), sob pena de perde-los para a concorrência, que estará sempre apta a tomar seu lugar (SANTOS,2003)

Diante das afirmações acima, é evidente a necessidade de encontrar meios para garantir a fidelização do cliente com a empresa. O CRM surgiu como opção para satisfazer essa lacuna, pois, ao invés de se gastar fortunas exorbitantes em marketing em massa, deve-se talvez gastar este mesmo montante em fidelizar esses clientes. Pois, eles sim, segundo pesquisas é que traz o real lucro às organizações.

4. Considerações Finais

Os sistemas tradicionais são geralmente desenvolvidos em torno de processos ou produtos e o cliente é meramente um coadjuvante no processo. Nos sistemas e processos os quais são elaborados baseados na filosofia CRM, o cliente é o centro, e todas as estratégias são utilizadas como o cliente sendo a porta de entrada.

Quanto mais você se aproxima de seus clientes e sabe de suas peculiaridades, mais fácil e individualizado se torna a troca de informação. Este é o verdadeiro CRM, a organização trocando informações com cada cliente como um indivíduo, respeitando seus gostos e preferências.

Na verdade, CRM é a transformação de antigos conceitos em idéias práticas, que agora é possível através do surgimento e barateamento de novas tecnologias, numa verdadeira aproximação do pensamento estratégico com a ação tática, onde o objetivo macro é a fidelização do cliente.

5. Referências

ANGELIM, Paulo. **CRM – Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com clientes**. Rio de Janeiro. Ed. Campus,2001.

BRETZKE, Mirian. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo, Ed. Atlas,2000.

CIRIONI, Thaís A. **Pequenas empresas não entendem CRM**. Disponível em <www.itweb.com.br>. Acesso em 03 jul. 2004.

COELHO, Tom. **Perfume, CRM e Ética**. Disponível em: <www.nota10.com.br/opiniaio/artigo_tom_10.html>. Acesso em 05 jul. 2004.

CRM: tudo é desconhecido, tudo é novo. **Consumidor Moderno**, Ano6, No. 42. p. 70 – 76. Fevereiro,2001.

Customer Relationship Management(CRM). Disponível em: <www.lto1.com.br>. Acesso em 03 jul. 2004.

MAGALHÃES, José A. **Customer Relationship Management – de uma idéia interessante a uma necessidade das organizações**. Disponível em <www.pgg.pt/noticias/SI-03-CRM.html>. Acesso em 05 abr. 2004.

PEPPERS,DON e MARTHA ROGERS, Ph.d **CRM em tempos de desaquecimento econômico**. São Paulo. Março,2001.

PEPPERS,DON e MARTHA ROGERS, Ph.d. **CRM ganha força no país**. HSM Management n38, jun. 2003.

PEPPERS,DON e MARTHA ROGERS, Ph.d. **Marketing um a um**. São Paulo, 3ª Ed Campus,2004.

PEPPERS,DON e MARTHA ROGERS, Ph.d. **O gerente um a um**. São Paulo, 3ª Ed. Campus,2000.

PORTO, Adriane C. da S. **Aspectos críticos na adoção de estratégia de “Customer Relationship Management” – CRM: um estudo exploratório**. Orientador: Prof. Dr. Paulo César da Motta. Rio de Janeiro,2001. Dissertação(Mestrado em Administração de Empresas).

SANTANA, Fabio de F. **Definição de CRM**. Disponível em <www.tinfoNews.com.br>. Acesso em 03 jul. 2004.

SANTOS, Leonardo. **Você quer aumentar seus lucros com os clientes que você já tem?** Disponível em <www.sesiscrm.com.br>. Acesso em: 03 jul 2004.

SOUZA, Michel. **A vez do relacionamento de clientes**. Disponível em <www.linhadecodigo.com.br>. Acesso em 03 jul. 2004.