



Customer Relationship Management(CRM) como vantagem competitiva para pequenas e médias empresas

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

Resumo: *Este artigo tem por objetivo contextualizar o que é Customer Relationship Management (CRM), relacionamento com o cliente ou ainda marketing um a um. Demonstrar a importância da utilização da filosofia CRM em pequenas e médias empresas, assim como mostrar a fidelização dos clientes como sendo a única saída para que pequenas e médias empresas possam concorrer com forma de igualdade com grandes organizações. Expor que para a implementação de um CRM a tecnologia não é a peça fundamental, pois pode-se utilizar a já existente na empresa, mostrar também que o relacionamento com o cliente pode ser implantado de forma incremental.*

Palavras-Chaves: *Customer Relationship Management, CRM, Marketing um-a-um, Relacionamento com cliente, Tecnologia, Pequenas Empresas, Médias Empresas*

1. Introdução

Durante muito tempo, o mercado Customer Relationship Management (CRM), esteve voltado para as grandes empresas e organizações. Era nelas que se encontrava a maior quantidade de dados a ser manipulados e a maior quantidade de informações não utilizadas sobre clientes. Neste contexto as empresas de tecnologia encontraram um vasto campo a ser explorado.

CRM, ou marketing de relacionamento com o cliente, ou ainda marketing um-a-um, nada mais é do que a volta de alguns hábitos e atitudes de negócios que já existiam nos tempos de nossos avós, e que foram perdidos com o afastamento entre fornecedores e clientes e com o aumento das organizações. Como resultado, quanto maior a organização, maior a distância que separa o cliente.

Nas pequenas e médias empresas o resultado é diferente, a falta de políticas voltada a elas e políticas econômica recessivas faz com que qualquer outro tipo de filosofia que não seja a de sobreviver, seja deixada de lado.

Mesmo que o relacionamento com o cliente nesse tipo de empresa naturalmente fosse mais próximo, ficou em segundo plano, pois, as preocupações diárias dos gestores e decisores em sobreviver, tomava-lhes todo o tempo.

De fato, as pequenas e médias empresas tinham a postura de que “isso é coisa para grandes empresas” ou “é muito caro”.(PEPPERS e ROGERS, 2001)

Conforme a situação econômica vai se estabilizando essa estabilidade vai permitindo que as empresas trabalhem um pouco melhor seu planejamento. Quando o planejamento pode ser pensado e elaborado com maior cuidado naturalmente surge a necessidade de buscar alternativas para que se participe mais do mercado, fugindo da

guerra dos preços e da oferta indiscriminada de serviços, o que as levou a redescobrir o CRM.

Segundo Peppers e Rogers (2001), os fornecedores de soluções de CRM, antes concentrados nas grandes corporações, perceberam a existência desse valioso nicho de mercado, o de pequenas e médias empresas, e passaram a desenvolver produtos e serviços compatíveis a ele.

A filosofia CRM quando implantada em pequenas e médias empresas tem uma probabilidade muito maior de dar certo, pois além da facilidade de se conseguir o apoio da alta gerência em maior número, a tecnologia é mais facilmente implantada, por trabalhar em um ambiente melhor e mais controlado.

Por essa maior possibilidade de um CRM dar certo em pequenas e médias empresas é que segundo Peppers e Rogers (2001), tem levado as empresas de maior porte a se dividirem conceitualmente em várias pequenas empresas, implementando CRM em cada um delas por vez, para depois integrar cada parte em uma única solução.

Por ser uma excelente, talvez a única, estratégia competitiva que possibilite as pequenas e médias empresas a competirem de igual para igual com as grandes organizações é que talvez seja necessária uma mudança de cultura, pois, muito mais do que tecnologia o CRM é um filosofia.

2. A tecnologia além da sua definição

A tecnologia não precisa ser folheada a ouro para funcionar. Procure maneiras simples de empregar a tecnologia para atingir seus objetivos (COVACEVIVH in PEPPERS e ROGERS, 2000).

Um ponto a ser observado quando falamos de um projeto CRM para pequenas e médias empresas é questão da disponibilidade e utilização dos dados clientes. O ponto mais forte em uma estratégia de foco no cliente é a identificação dos clientes, e que isso se consegue através dos dados disponíveis.

Souza Filho in Peppers e Rogers (2000), acredita que a maior dificuldade não está na tecnologia nem no operacional da implantação, mas na qualidade da informação que se tem a respeito do cliente. É comum o empresário achar que tem um dado importante sobre o cliente, quando na verdade, está longe disto. E se não há informação, não há relacionamento. Ninguém começa a se relacionar com alguém que não conhece.

Em grandes organizações, a implementação de uma solução de CRM enfrenta desafios muito grandes, pois na maioria das vezes precisa-se unir em grande quantidade de dados de origens e departamentos diferentes, em linguagens diferentes, e que muitas vezes possuem dados em formatos e modelos praticamente incompatíveis.

No caso das pequenas e médias empresas, o próprio tamanho delas ajuda a simplificar o desafio. Na maioria dos casos o problema não é a quantidade de base de dados existentes, mais sim o pequeno volume de dados que foi armazenado.

Falta, muitas vezes, a cultura de manter registros de dados e, principalmente, o hábito de usar essa informação para fazer mais e melhores negócios com seus clientes (PEPPERS e ROGERS, 2001).

Qualquer organização tem a possibilidade de implantar a filosofia CRM, pois antes da tecnologia, que muitas vezes pode ser utilizada a já existente na organização, é necessário que existam gestores competentes e que possuam em mente a real necessidade da organização. Tornando assim a filosofia muito mais tangível a todas empresas, independentemente de seu porte.

3. Fidelizar é a única saída para se obter vantagem competitiva

Uma das idéias centrais do CRM é o que de considerar que todo cliente é diferente. Quando compram produtos ou serviços eles estão satisfazendo necessidades diferentes e representam níveis de rentabilidade diferentes para a organização. Alguns clientes são altamente rentáveis, outros nem tanto e alguns dão até prejuízo.

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, 2004)

Em vez de tentar crescer através de constantes políticas de marketing em massa para conquistar clientes, a empresa que gerencia relacionamento com seus clientes cresce fazendo com que cada cliente individual dê mais lucro. O crescimento barato vem da venda de produtos a clientes mais propensos a comprar, enquanto perde menos tempo tentando inutilmente vender para clientes que talvez não vão comprar. Em poucas palavras, crescimento barato consistem em tornar os clientes individuais mais rentáveis individualmente.

Qualquer empresa que conheça bem os valores individuais de seus clientes poderá quase sempre aplicar esse conhecimento para melhorar a eficiência imediata de suas vendas e racionalizar ou até reduzir seus custos gerais de marketing. Isso não apenas poupa dinheiro, mas quase sempre resulta em maior satisfação dos clientes, porque esses se sentem menos aborrecidos com solicitações irrelevantes ou irrisórias por parte do pessoal de marketing .

4. CRM do tamanho do seu bolso

Custa caro substituir tecnologias inteiras e modificar muitos processos. Além disso, consome tanto tempo que pode acabar ser contraproducente (PEPPERS e ROGERS, 2001).

Um das grandes vantagens do CRM é que ele pode ser implantado por partes, ou seja, pode ser departamental. Para iniciar-se um projeto CRM é implantado algum tipo de piloto em algum dos departamentos da empresa e para alguns clientes específicos, onde uma população relativamente pequena participa de uma experiência de implantação cujo objetivo é validar a melhor maneira de aumentar sua rentabilidade geral.

O CRM não é uma proposição do tipo “tudo ou nada” é sim algo que qualquer empresa pode efetuar de forma incremental, utilizando uma abordagem que gere benefícios financeiros comprováveis e mensuráveis.(PEPPERS e ROGERS, 2001).

5. Considerações Finais

A cada dia que passa, mais e mais empresas desse porte estão seguindo esse caminho, e num mercado cada vez mais disputado, cada instante perdido para implementar esse estratégia pode ser a diferença entre a sobrevivência e o fim do negócio.

Na prática, as pequenas e médias empresas, têm no relacionamento com clientes talvez a única área onde podem competir em igualdade ou até mesmo de superioridade, lcom as grandes organizações do mercado. Nessa área, a superioridade econômica e a escala de produção dão lugar ao detalhe e à percepção individual.

Em épocas de desaquecimento econômico torna-se importantíssimo estar sempre junto do cliente. Com isso, a empresa consegue detectar e reagir às mudanças nos planos dos clientes com maior eficácia e eficiência.

Uma organização que realmente conhece seus clientes estará mais preparada para encontrar soluções criativas que gerem otimização tanto para o comprador quanto para o vendedor, e até desenvolve-las sob medida para cada cliente (PEPPERS e ROGERS, 2001).

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.1to1.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.

ZENONE, Luiz C. **CRM – Conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio.** São Paulo. Ed. Atlas, 2001.