

Implementação de sistemas CRM em B2B

Marcia Kaoru Takimoto (Fundação Carlos Alberto Vanzolini) mktakimoto@yahoo.com.br
Hugo Martinelli Watanuki (Fundação Carlos Alberto Vanzolini) hwatanuki@usp.br
Renato de Oliveira Moraes (Escola Politécnica da USP) remo@usp.br

Resumo:

O objetivo deste trabalho é, por meio de um estudo de caso, analisar como se dá o processo de implementação do CRM no setor industrial e os fatores críticos de sucesso associados à essa iniciativa. A pesquisa é feita no contexto de uma empresa fabricante de equipamentos industriais, realizando uma comparação entre os conceitos teóricos e a realidade na prática. Os resultados encontrados sugerem que um processo de quatro etapas pode ser utilizado para consolidar, identificar, classificar e personalizar os clientes, sendo essa última desenvolvida após a implementação do CRM. Além disso, os fatores críticos de sucesso parecem ter diferentes importâncias para cada uma dessas etapas. Implicações para teoria e prática são discutidas.

Palavras chave: CRM, Business to Business, Estudo de caso

Implementation of CRM systems in B2B

Abstract

The objective of this work is through a case study, analyze how the CRM implementation process is in the industrial sector and the critical success factors associated with this initiative. The research is done in the context of a manufacturer of industrial equipment, performing a comparison between the theoretical concepts and the reality in practice. The results suggest that a four-step process can be used to consolidate, identify, classify and customize the customers, the latter being developed after the implementation of CRM. Furthermore, critical success factors appear to have different amounts for each of these steps. Implications for theory and practice are discussed.

Key-words: CRM, Business to Business, Case study

1. Introdução

Observa-se cada dia mais um mercado competitivo e consumidores mais exigentes em função da globalização. Com isso, as empresas são estimuladas a adotar estratégias de modo a personalizar seus produtos e o contato com seus clientes, como uma forma de buscar a fidelidade destes últimos (REMONDINI, 2012).

O sistema CRM (*Customer Relationship Management*) é uma estratégia de negócios voltada para o cliente baseado no relacionamento entre a tecnologia de informação, as estratégias de marketing e a iniciativa empresarial (COBRA, 2009). O objetivo deste sistema é administrar o relacionamento com os clientes de forma a proporcionar um atendimento personalizado a cada um deles conforme suas necessidades, através do cruzamento de dados armazenados neste sistema (GREENBERG, 2001).

A principal vantagem relacionada ao uso do CRM é a fidelização dos clientes e, consequentemente, o aumento do lucro, já que serão necessários menos esforços para realização das transações com os clientes, aplicação de preços agressivos e investimentos em produtos que não estejam de acordo com as necessidades dos clientes (PEPPERS; ROGERS, 2001).

Para implementação de um CRM, Peppers e Rogers (2001) propuseram uma metodologia de quatro etapas que consistem na identificação dos clientes, na diferenciação e interação com estes e na personalização do produto ou serviço para atender suas necessidades. Apesar disso, muitas organizações, de forma despreparada, acabam por ignorar algumas dessas etapas, o que pode culminar com a falha na implantação do sistema.

Ademais, apesar de ser muito útil para a organização na obtenção da competitividade, o sucesso dessa implementação depende da mudança na filosofia organizacional, que deve estar centrada no cliente e deve envolver todas as áreas da empresa (GREENBERG, 2001; XAVIER; DORNELAS, 2006; RAHIMI; BERMAN, 2009). Xavier e Dornelas (2006) também relacionam o sucesso da implementação do CRM com a atuação dos gerentes: “[...] uma vez que ele é o responsável pelo contato direto com o cliente e pode perceber direcionamentos e atender às suas necessidades”.

De acordo com Peppers, Rogers e Dorf (1999), é preciso que as organizações estejam dispostas e abertas às mudanças em relação ao cliente, baseado no que esse lhes diz e em outras informações que se sabem sobre ele, cabendo a tais organizações a responsabilidade de realizar um planejamento estratégico e desenvolvimento de relações sólidas com seus clientes para garantir a sobrevivência da empresa.

Muitos também são os fatores críticos de sucesso (FCS) que a literatura destaca para a implementação do CRM e no contexto de crise vivido atualmente pelo setor industrial, comércio Business-to-Business (B2B), ou seja, de negócio para negócio, o CRM pode ser uma estratégia promissora, pois além da quantidade de clientes ser significativamente menor se comparada à atividade Business-to-Consumer (B2C), “os valores transacionados e a complexidade dos contatos são muito maiores, e o potencial de personalização é enorme” (RIBEIRO, 2007, p 01).

Dessa forma, o presente trabalho procura, através de uma abordagem qualitativa de estudo de caso, analisar como se dá o processo de implementação com CRM no setor B2B, por meio do comparativo entre a metodologia proposta na literatura com a aplicada na prática, no contexto de uma companhia multinacional fabricante de equipamentos industriais do ramo de refrigeração. Busca-se também com isso, validar os FCS’s propostos pela literatura nesse processo.

2. Revisão da literatura

O marketing de relacionamento consiste na construção, desenvolvimento e melhoria dos relacionamentos entre cliente e fornecedores, com foco no atendimento personalizado (WAKABAYASHI; MERZTHAL, 2015). Trata-se assim de uma estratégia de negócios cujo objetivo é tornar esse relacionamento duradouro e, consequentemente, aumentar o desempenho nas vendas (CONTIJO et al., 2010).

De acordo com Contijo et al. (2010), o marketing de relacionamento refere-se ao trabalho de administração da cadeia de relacionamento com clientes de forma que a disponibilidade de informações sobre o cliente faz com que a empresa adquira vantagem competitiva e destaque frente aos concorrentes. De maneira geral, consiste em uma estratégia de negócios, uma vez que conhecer melhor o cliente dá a empresa maiores condições de se obter resultados favoráveis à fidelização dos mesmos.

Porém, para que o marketing de relacionamento seja aplicado efetivamente, devem haver mudanças organizacionais (REMONDINI, 2012). Segundo Ribeiro (2007), a criação de relacionamento sólido e duradouro depende do comprometimento de todos os funcionários, bem como da direção da empresa, em satisfazer e transmitir valor e segurança ao cliente. Dessa forma, o foco da organização deve estar direcionado aos clientes, de maneira que as decisões tomadas a partir desta perspectiva objetivem a criação de valor para eles. Neste mesmo contexto, é necessário que haja uma estrutura para apoiar decisões táticas oferecendo suporte aos funcionários que estão em contato direto com os clientes (REMONDINI, 2012).

Com o objetivo de estabelecer e cultivar o relacionamento duradouro com o cliente, muitas empresas estão procurando adotar estratégias que auxiliem nesta tarefa e, sob este contexto, surge o *Customer Relationship Management* (CRM). De acordo com Cobra (2009), o CRM combina recursos como pessoas, processos e tecnologia, a fim de que todos os contatos feitos com seus clientes estejam suportados por informações prévias.

Baptista (2011) entende o CRM como uma combinação entre estratégia de negócios e tecnologia de software que possibilita a implementação das técnicas de marketing de relacionamento.

De maneira geral, o CRM pode ser entendido como um conjunto de práticas para aprimorar o contato entre a empresa e o cliente, de forma a entender mais sobre cada um destes últimos e conseguir oferecer-lhes mais valor. As ações devem ser customizadas, pois as expectativas dos clientes são diferentes e o objetivo é aumentar o valor de cada um para o negócio. Trata-se, assim, de uma abordagem que deve ser adotada por toda organização para que as comunicações entre as partes se tornem mais significativas, a fim de melhorar a satisfação dos clientes (PEPPERS; ROGERS, 2004)

Segundo Peppers e Rogers (2004), o CRM não se limita apenas à área de marketing, pois sem a integração de informações individuais dos clientes em cada função corporativa (tais como atendimento ao cliente, produção, logística e gestão de canais) não é possível obter um bom retorno sobre o investimento nessa estratégia. Esses autores acrescentam que geralmente é preciso fazer uma mudança organizacional para que se obtenha uma empresa focada no crescimento de valor para o cliente.

Ainda de acordo com Peppers e Rogers (2004), há uma tendência de que todas as empresas adotem a estratégia de CRM ainda que com diferentes graus de comprometimento e sucesso, pois por meio do CRM a empresa consegue identificar a forma como seus clientes desejam ser atendidos e por ser uma ferramenta eficiente para os negócios.

A primeira vantagem associada à adoção do CRM é aumentar a retenção e lealdade de clientes, o que, por consequência, pode aumentar a margem de lucro da empresa, pois esses clientes provavelmente comprarão mais e com maior frequência e os gastos para atraí-los serão menores. Concomitantemente, os custos de venda também serão menores, pois tendo mais informações sobre os clientes, as vendas tornam-se mais produtivas, uma vez que as ocorrências de decisões incorretas e tempo necessário para fechamento de uma compra diminuem (CONTIJO et al., 2010).

Baptista (2011) afirma que boa parte das aplicações de CRM trata de aspectos operacionais, mas identifica três pontos de vista do CRM: operacional, colaborativo e analítico.

O CRM operacional enfoca as instalações de software e as mudanças no processo que afetam as operações do dia-a-dia da empresa (PEPPERS; ROGERS, 2004). Por meio do uso de tecnologias, esse sistema visa melhorar a eficiência nos contatos com os clientes no que se refere ao gerenciamento de pedidos, força de vendas, atendimento aos clientes e canais de

vendas (BAPTISTA, 2011).

Esse tipo de estratégia baseia-se em informações colhidas sobre os clientes e armazenadas em banco de dados. Dessa forma, deve-se ter o cuidado em focar apenas nas questões operacionais do cotidiano e não investir tempo em estudar quais são as necessidades e desejos dos clientes específicos (BAPTISTA, 2011).

O CRM colaborativo envolve todas as áreas de contato da empresa com o cliente. Assim, é preciso que tais áreas estejam preparadas para garantir qualidade dessas interações e capturar informações para compor a base de dados do CRM operacional (GREENBERG, 2001; BAPTISTA, 2011).

Pelo CRM analítico a empresa pode classificar os tipos de cliente como os Clientes de Maior Valor (CMVs), Clientes de Maior Potencial (CMPs) e os pouco rentáveis (Bellow Zeros – BZs), incluindo seus hábitos e necessidades. Com base nas informações armazenadas, ferramentas analíticas localizam e preveem padrões e comportamentos, diferenciando os clientes (BAPTISTA, 2011).

A função do CRM analítico é identificar e diferenciar os clientes, permitindo assim que os de maior relevância para empresa possam ter um atendimento diferenciado, bem como permitindo a criação de estratégias para atendê-los. No entanto, observa-se que muitas empresas não investem recursos em CRM analíticos, entendendo estes com um custo adicional desnecessário, porém a falta desse pode anular outros esforços e aplicações do CRM (BAPTISTA, 2011).

Para implementação do CRM, Peppers e Rogers (2001) propuseram um procedimento de quatro etapas. Essas etapas visam estabelecer e manter o gerenciamento das relações com os clientes por meio de quatro atividades, denominadas: identificação, diferenciação, interação e personalização.

O primeiro passo para implementação do CRM consiste em identificar os clientes, uma vez que não se pode estabelecer um relacionamento homogêneo com todo o mercado (REMONDINI, 2012). A empresa deve obter pleno conhecimento dos clientes analisando a forma como cada um prefere ser contatado, seu histórico de compras, o mapeamento organizacional dos profissionais influenciadores do processo decisório, a rentabilidade ao longo do tempo, entre outras informações (WAKABAYASHI; MERZTHAL, 2015). Esse levantamento de dados representa uma etapa importante para que seja possível determinar os clientes que realmente justificam um investimento no relacionamento (CONTIJO et al., 2010).

Após a identificação dos clientes, a etapa seguinte consiste em diferenciá-los de acordo com seu valor e necessidades. Dessa forma, determinam-se grupos de cliente com características internamente homogêneas, permitindo que a empresa priorize o relacionamento e vendas com os mais importantes (WAKABAYASHI; MERZTHAL, 2015).

A diferenciação se dá pela análise da lucratividade de cada cliente ao longo de sua história transacional com a empresa, pois “o valor real do cliente é simplesmente a soma de toda a lucratividade gerada pelo cliente em suas transações com a empresa e os negócios gerados por sua referência” (PEPPERS; ROGERS, 2000, apud CONTIJO et al., 2010, p. 32). Os CMV’s representam o grande foco do relacionamento, uma vez que são os clientes mais valiosos e, portanto, o objetivo da organização deve ser estabelecer um relacionamento fiel e duradouro, impedindo que tais clientes migrem para a concorrência. Os CMP’s representam aqueles clientes que necessitam de tratamentos diferenciados para desenvolver seu potencial e aumentar o volume de negócios. Esses devem ser tratados com incentivos. Os demais clientes são caracterizados como BZ (Bellow Zero – clientes abaixo de zero), os quais devem ser atendidos, mas não são lucrativos a ponto de compensar o custo para atendê-los. Ainda que haja alguns

clientes que não se enquadrem perfeitamente em nenhum dos grupos, a segmentação auxilia na definição dos objetivos e desenvolvimento de estratégias (CONTIJO et al., 2010; REMONDINI, 2012).

Com os grupos de clientes de maior valor e de maior potencial definidos, a empresa deve incentivar o contato com eles, a fim de conhecê-los melhor. O propósito dessa etapa é utilizar os meios mais eficientes em termos de custo e de acesso para os clientes, sendo que a cada novo contato a empresa deve considerar o contexto, iniciando a abordagem do ponto de onde ela parou da última vez, e buscar obter novas informações (CONTIJO et al., 2010; BAPTISTA, 2011; REMONDINI, 2012)

Segundo Contijo et al. (2010), além de usar canais de comunicação preferidos pelo cliente, fatores como objetividade e clareza, não solicitar informações já coletadas e transmitir segurança no diálogo são elementos essenciais para o sucesso dessa etapa.

Segundo Baptista (2011), nesta etapa cabe à empresa oferecer um benefício personalizado para cada CMV e CMP a custos baixos e com as informações sabidas sobre eles. Contijo et al. (2010, p. 08) acrescenta que: “A maneira de fazer isso é a chamada personalização em massa, que permite criar uma variedade de produtos altamente específicos a partir de componentes distintos ou módulos”. No entanto, a personalização deve considerar mais do que atributos físicos. São ferramentas poderosas de personalização, como por exemplo: o tipo de canal que o cliente utiliza para falar com a empresa, o suporte durante e pós-vendas e as atividades de entrega e pagamento do produto.

Nesse sentido Contijo et al. (2010) destaca que é essencial fornecer o que o cliente deseja e na forma como ele deseja. Assim, criar um ciclo de personalização e feedback torna-se de suma importância, pois permite que a empresa compreenda melhor a necessidade do cliente e identifique a sua forma de contato preferida.

Um fator crítico de sucesso é uma competência necessária para alcançar êxito em uma iniciativa. A partir desta definição entende-se que os FCS's são um conjunto de fatores essenciais para o sucesso de uma ação, empreendimento ou estratégia administrativa sendo que sua ausência pode comprometer tais planejamentos.

Implementar as estratégias de CRM não é simples. Na maioria dos casos são necessárias várias mudanças na forma de trabalhar e interagir com os clientes e isso requer um programa intensivo de ações que deve ser precedido de um planejamento abrangendo toda a empresa.

Segundo Moreno e Meléndez (2011), há diversos fatores relacionados direta e indiretamente com o sucesso na implementação do CRM. Entre eles, destacam-se fatores organizacionais, tecnologia e foco no cliente.

Para Contijo et al (2010, p.10), “a área mais problemática para implementação do CRM costuma ser a comercial”. No modelo tradicional, o vendedor é a pessoa que possui as informações sobre os clientes e quando se implementa CRM é preciso que ele compartilhe estas informações com a empresa.

No entanto, segundo estes mesmos autores, o CRM ressalta a competência do vendedor, pois por mais que as informações dos clientes estejam no sistema, a parte humana, no que se refere à simpatia, é insubstituível. Mostrar os benefícios que o vendedor terá com o CRM também é fundamental para diminuir a resistência à implementação, deixando claro que haverá troca de informações entre todas as partes com o objetivo final de criar maior valor ao cliente.

Tão importante quanto os funcionários é o comprometimento dos gerentes e diretores com o projeto e implementação do sistema. Segundo Becker, Greve e Albers (2009), os gerentes

devem apoiar o projeto de implementação criando um ambiente empresarial que reconhece o CRM como um elemento vital da estratégia de negócios. Ainda de acordo com os autores, deve haver uma orientação clara dos gestores a respeito da função estratégica do CRM para que a implementação desta ferramenta não seja entendida como modismo e seja eficaz.

Os sistemas de softwares de CRM são peças chave para a implementação da estratégia que busca a fidelização dos clientes, uma vez que permitem que as organizações ofereçam um serviço customizado e com alta qualidade. Porém, é preciso utilizar a tecnologia adequada que permita a empresa otimizar os processos de negócios envolvidos no relacionamento com o cliente (MORENO; MELÉNDEZ, 2011).

Setores como atendimento, vendas e marketing precisam trabalhar juntos, serem treinados e mudarem seus processos internos para que a implementação do CRM possa trazer benefícios à organização. Para que haja sinergia entre as áreas, a empresa precisa, além da tecnologia correta, ter uma visão única sobre os clientes (MORENO; MELÉNDEZ, 2011). É preciso gerenciar o relacionamento de uma única forma com relação ao canal de comunicação utilizado e, por isso, todos os pontos de contato com os clientes precisam ser integrados com o banco e ferramentas de dados do sistema (CONTIJO et al., 2010).

De acordo com Contijo et al. (2010), não se pode contar somente com ferramentas tecnológicas para obter resultados melhores, por isto é fundamental que a estratégia adotada pela empresa tenha foco no atendimento da expectativa do cliente. A tecnologia permite coletar e reunir informações sobre os clientes, mas a decisão de como utilizar tais informações a fim de trazer resultados melhores depende da própria companhia.

Ter foco no cliente, implica em colocá-lo como centro de todas as atividades da empresa a fim de construir gradualmente um relacionamento duradouro. Uma vez que a organização está favorável a melhorar a relação entre funcionário e clientes, a empresa tende a melhorar seu processo para este fim (MORENO; MELÉNDEZ, 2011).

Com base no conteúdo apresentado, a seguinte estruturação do processo de implantação do CRM é sugerida para o setor B2B:

- a) Etapa 1: Identificar os clientes segundo dados de histórico de compras, rentabilidade ao longo do tempo, melhor forma de contato e outras informações que permitam classificar cada um deles.
- b) Etapa 2: Baseado nos dados conhecidos dos clientes, deve-se classificá-los como CMVs, CMPs e determinar os BZ.
- c) Etapa 3: Esta etapa consiste em utilizar a forma mais adequada de contato com os clientes, ou seja, a forma mais eficiente em termos de custo e preferência, procurando incentivar o contato, principalmente, com CMVs e CMPs.
- d) Etapa 4: A partir das necessidades dos CMVs e CMPs, oferecer um serviço personalizado procurando atender todas as expectativas e oferecer suporte aos clientes.

Ainda de acordo com a revisão de literatura, entende-se que, durante o processo de implementação, os FCSs fatores organizacionais, tecnologia e foco no cliente tendem a interferir em cada uma das etapas. Essa discussão é representada na Figura 1.



Figura 1 - Influência dos fatores críticos sobre as etapas de implementação do CRM

3. Método de pesquisa

O objetivo deste trabalho é analisar as etapas da implementação de um sistema de CRM em uma empresa B2B, procurando avaliar o impacto de determinados fatores críticos de sucesso nesse processo.

Baseada em diversas fontes, essa análise investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, onde não se tem controle sobre os dados. Por essa razão, optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa, feita através de um estudo de caso único, procurando observar em profundidade o fenômeno dentro do seu contexto e considerando as perspectivas dos indivíduos envolvidos e o ambiente onde está inserido (YIN, 2001).

O caso é o de uma companhia multinacional fabricante de equipamentos industriais do ramo de gerenciamento térmico. As indústrias de laticínios, alimentos, sucos de frutas, cervejarias, bebidas, farmacêuticas, açúcar e álcool, papel e celulose, química, petroquímica e naval, constituem os principais clientes da empresa, entre eles pode-se citar a Petrobras, Grupo São Martinho, Braskem e Oxiten. A organização está passando por um processo de implementação do CRM e por haver a disponibilidade para coleta dos dados, tem um cenário apropriado para a realização do estudo de caso.

A coleta de dados foi feita no ambiente de implementação do sistema de CRM durante os meses de junho e julho de 2016. Considerou-se a análise de documentos e comunicações internas, observação de direta, conversas informais e entrevistas com perguntas semiestruturadas.

Os dados extraídos foram utilizados com supervisão da gerência sênior, bem como o conteúdo de conversas e entrevistas tiveram o consentimento para uso neste estudo de caso.

O grupo foco para a coleta de dados era constituído de quatro usuários do CRM, sendo dois do setor vendas e dois do pós-vendas, que representavam os principais pontos de contato entre a empresa e seus clientes. Além dos usuários, os gestores desses setores também foram considerados no estudo.

As entrevistas foram baseadas em onze perguntas semiestruturadas (protocolo completo pode ser obtido através de contato com o primeiro autor), as quais procuraram verificar o cumprimento das etapas de implementação do sistema, conforme procedimento proposto por Peppers e Rogers (2001), bem como identificar o impacto dos FCS durante esse processo. A observação in loco foi importante na análise das respostas, pois possibilitou a complementação dos dados coletados.

4. Estudo de caso

A empresa em estudo é de pequeno porte e pertence a uma organização multinacional de origem americana especializada na engenharia e fabricação de equipamentos de gerenciamento térmico para indústrias de processo e utilidades. Atualmente a organização conta com 800 funcionários e unidades operacionais em todos os continentes. Suas fábricas próprias e centros de serviços estão localizados nos EUA, Canadá, México, Brasil, Suécia, China, Alemanha, Emirados Árabes, Reino Unido, Itália, Polônia, Coreia e Índia.

O início das atividades da empresa no Brasil ocorreu em 2001 e, atualmente, com o suporte de 50 funcionários, o foco dos negócios da empresa é a fabricação de equipamentos industriais do ramo de refrigeração, no entanto, o setor comercial é dividido em vendas e pós-vendas. O primeiro é responsável pelas tratativas referentes à venda dos equipamentos novos, enquanto o setor de pós-vendas cuida de oferta de peças sobressalentes e serviços de manutenção e adequação dos equipamentos.

Como estratégia para aumentar o volume de negócios e buscando um melhor atendimento dos clientes, a empresa decidiu pela implementação do CRM. O processo de implementação iniciou-se em junho de 2016, com uma reunião onde foi apresentado o software, noções básicas de acesso e funcionalidades apenas para familiarização do corpo comercial.

Após a instalação do software, as informações cadastrais dos clientes foram copiadas da base de dados do *Enterprise Resource Planning* (ERP) para uma planilha e foram inseridas no CRM, evitando assim o dispêndio de tempo com o registro manual de cada um e a criação de múltiplos cadastros para o mesmo cliente. No entanto, as informações dos clientes estavam incompletas – informações como contatos e lista de equipamentos do cliente, que são importantes para o CRM, não estavam cadastradas. Foi definido pela alta direção que as informações deveriam ser atualizadas e completadas conforme a utilização do sistema.

Foi senso comum entre os usuários, o destaque à importância da ferramenta, pois ela contribuía para que todos os envolvidos pudessem registrar suas atividades referentes a cada oportunidade levantada e guardar no banco de dados todo o processo de conhecimento do cliente até a venda efetiva. Entretanto, como o software havia sido recentemente implantado e os treinamentos oferecidos foram insuficientes para compreensão total do sistema, ainda existiam dificuldades sobre o correto preenchimento dos campos que compõem o CRM e preocupação com relação a ter uma ferramenta que duplicava os esforços de trabalho, uma vez que ainda era mantida a maneira antiga de fazer as propostas e registrar as informações. Houve também uma pessoa que revelou a preocupação de ser controlado internamente em suas ações com o CRM.

Os entrevistados ainda entendem que todo foco direcionado ao cliente nesta etapa, auxilia na coleta de informações, pois de todos os pontos de contatos entre a empresa e os clientes podem surgir informações importantes a serem conhecidas e que auxiliem no processo de fidelização.

Segundo os entrevistados, os clientes já eram classificados antes da implementação do CRM, tanto por segmento quanto por valor. A divisão por segmentos se dava a partir do ramo de atuação das empresas, com a finalidade de organizar os históricos de propostas e fornecimentos, armazenando-os na rede de informações. Já a diferenciação por valor se dava através do lucro que cada cliente trazia para a empresa.

Em reuniões gerenciais, além da lucratividade de cada um, para classificar os clientes foram analisadas as expectativas de crescimento dos segmentos de mercado para os próximos anos, o nível de rentabilidade esperado de cada um e o custo para atendê-los. Com base nos históricos de faturamentos, determinaram os *key customers*, ou seja, os clientes chaves para o negócio que se caracterizavam por agregar maior valor e lucratividade para empresa. Além desses, outros

eram classificados como clientes com potenciais de venda, pois estavam sujeitos às demandas sazonais e favorecimento da economia. Um exemplo da sazonalidade é a demanda das indústrias de açúcar e álcool, a qual é maior durante a época de entressafra da cana-de-açúcar entre dezembro e março. Durante esse período, a produção dessas indústrias para, permitindo que a empresa realize as manutenções e modificações necessárias na planta industrial.

Para etapa de diferenciação, os entrevistados acreditam que a tecnologia é pouco importante, tendo maior valor os dados coletados, uma vez que esta classificação já era realizada através de controles em planilhas, mesmo antes da implementação do CRM. Em relação ao foco no cliente, quanto melhor for o atendimento de suas necessidades e expectativas, a fidelização e o seu valor tendem a aumentar pois, como um ciclo, a satisfação do cliente repercutirá em mais negócios entre as empresas.

Embora durante o processo de implementação não tenha sido criado um plano de interação, as gerências comerciais procuraram dividir as regiões do Brasil e os CMV's entre os vendedores de cada setor, com o objetivo de se ter uma cobertura maior e oferecer um atendimento de melhor qualidade a esses clientes. Esses contatos eram estabelecidos com o intuito de conhecer melhor o processo do cliente, as pessoas influenciadoras, bem como entender melhor suas necessidades, primeiramente, por ligações telefônicas e em seguida, se o cliente preferisse, realizavam-se visitas técnicas e comerciais.

Para essa etapa, os usuários ressaltaram o CRM como uma ferramenta de extrema importância, pois consideram que ele permitirá o fácil acesso às informações completas dos clientes, melhorando a tratativa com eles.

Com relação ao foco no cliente, os entrevistados acreditam ser essencial a empresa como um todo mudar e manter o foco de suas atividades, pois todo ponto de contato entre empresa e cliente deve ser bem executado, buscando entender a necessidade e atender o cliente de acordo com suas expectativas. Isso melhora a satisfação e fidelização.

Questionados sobre a existência de uma política de relacionamento com CMV's e CMP's, os usuários revelaram ter o conhecimento do que podem fazer para atender melhor o cliente, como realizando visitas, reuniões, além de oferecer treinamentos a respeito do equipamento vendido. Uma estratégia adotada para melhor atendimento e criação de vínculos com os CMV's foram os estabelecimentos de contratos de fornecimento de serviços e peças com preços fixos e duração de no mínimo um ano. Por tratar de negociações mais complexas e de maior impacto, o suporte da gerência foi essencial.

Para a etapa de personalização do atendimento ao cliente, os entrevistados perceberam uma relação pouco efetiva com o software de CRM, por considerarem esse como um banco de informações centralizadas.

De acordo com a maioria dos entrevistados, a empresa tem apresentado bons resultados em relação a fidelização dos CMV's e manutenção desses contatos, principalmente por conta do estabelecimento de contratos. No entanto, existem muitas falhas no que diz respeito ao atendimento dos CMP's, uma vez que não há incentivo quanto ao desenvolvimento da relação com eles. Isto sugere a falta de um maior comprometimento de todos os setores com o atendimento dos CMP's e com a valorização dos CMV's, que concedem grandes pedidos. Isso é um ponto negativo, uma vez que o cliente espera o atendimento do prazo e também qualidade no produto ou serviço adquirido.

5. Análise

Este capítulo é dividido em duas partes e tem a intenção de relacionar os aspectos apresentados na literatura e os observados no estudo de caso A primeira parte trata o cumprimento das etapas

de implementação do CRM, conforme o modelo proposto por Peppers e Rogers (2001), e a segunda fala da dos fatores críticos para o sucesso de CRM e sua importância para as etapas de implementação.

Com base nos resultados apresentados, verificou-se o cumprimento das etapas de identificação, diferenciação e interação do procedimento proposto por Peppers e Rogers (2001), no entanto verificou-se que a personalização é uma etapa que deve ser analisada pós implementação.

A etapa de identificação foi realizada partindo-se das informações do ERP e foram complementadas à medida que foram sendo feitos os contatos com os clientes. Os dados mais importantes a serem considerados foram os contatos mais relevantes e os dados de históricos de vendas. Isso afirma a importância de se identificar e manter um bom relacionamento com as pessoas influenciadoras no processo de compras, pois esse fato pode ser decisivo em um processo de licitação ou fechamento de contrato; e ter conhecimento dos históricos de vendas, de modo a definir o valor dos clientes para empresa (REMONDINI, 2012).

Seguindo para a etapa de diferenciação, assim como sugerido por Wakabayashi e Merzthal (2015), a empresa entende a necessidade de diferenciar os clientes e já a fazia anteriormente à implementação do CRM. Tendo como base os faturamentos para cada cliente, a empresa tinha definido os CMV's, os CMP's e BZ's. Os primeiros são os seus *key customers*, clientes que trazem maior lucro para a empresa; os clientes com potencial são os que necessitam de tratamentos diferenciados para melhorar sua lucratividade perante a empresa; e os BZ, apesar de serem atendidos, não são incentivados pois o retorno da relação não é compensatório como os demais (CONTIJO et al., 2010; REMONDINI, 2012).

Visando melhorar a interação e o atendimento dos CMV's, a empresa divide a responsabilidade do cuidado para com esses entre os vendedores. O contato com os clientes é realizado por meio de ligações e visitas, com o objetivo de buscar novas informações sobre os clientes e suas necessidades (CONTIJO et al., 2010; BAPTISTA, 2011; REMONDINI, 2012).

No contato com os clientes, a empresa, além de procurar atendê-los por meio de visitas, reuniões e treinamentos, percebeu a oportunidade e estabeleceu contratos de fornecimento de peças e serviço com alguns CMV's. Estes contratos garantem transações durante o período mínimo de um ano e faturamentos nesse período, além de ser uma boa forma de personalização do atendimento e fidelização dos clientes, por oferecerem benefícios personalizados (BAPTISTA, 2011). Porém observou-se que esta etapa ainda não é realizada de forma estruturada, pois há uma predileção no atendimento apenas dos clientes CMV's, em detrimento dos CMP's. Isso impede o crescimento de valor desses últimos e pode tornar a empresa financeiramente dependente apenas dos CMV's. Isso sugere que o desenvolvimento dessa etapa ocorre após a implementação do CRM.

Pode-se observar nesse estudo que o comprometimento organizacional, no que se refere ao suporte gerencial e treinamentos dos funcionários, e o foco no cliente tem efeito sobre todas as etapas de implementação do CRM. Estes fatores são importantes pois, por meio de orientações da gerência e treinamentos, os funcionários devem compreender o papel estratégico do CRM e entender que essa é uma ferramenta para auxiliar nas atividades do dia a dia, não se tratando de um modismo (BECKER; GREVE; ALBERS, 2009; CONTIJO et al., 2010).

Em relação à influência da tecnologia, verificou-se uma importância maior sobre as etapas de identificação e interação, como é representado na Figura 2. Estas etapas necessitam de uma ferramenta para organizar e para integrar as informações dos setores, sendo o CRM uma tecnologia adequada para esta função. (MORENO; MELÉNDEZ, 2011)

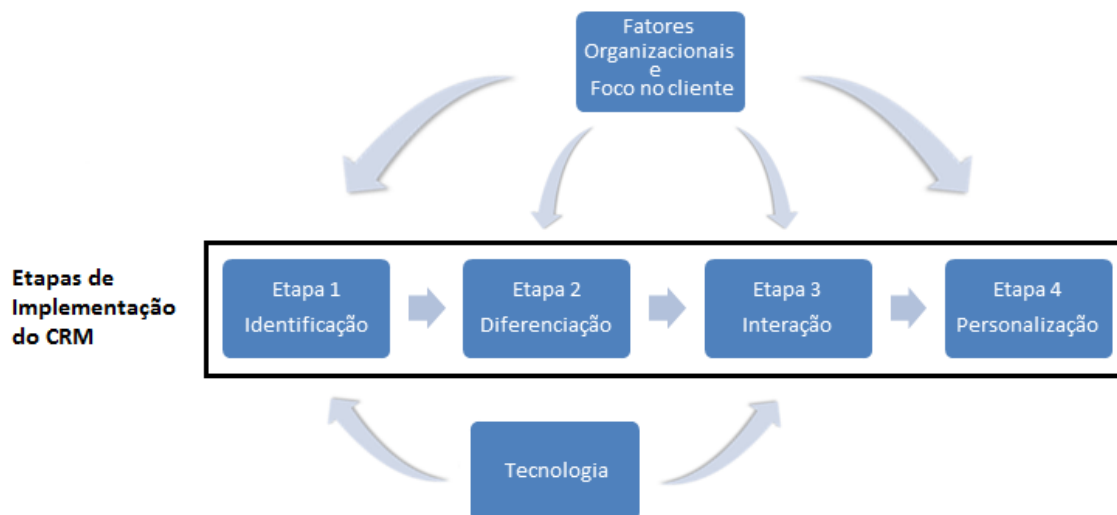


Figura 2 - Influência dos FCS sobre as etapas de implementação do CRM segundo o estudo de caso

6. Considerações finais

Dada a importância do CRM como ferramenta para obtenção de vantagem estratégica e para fidelização dos clientes, esse trabalho aborda as etapas para implementação desta solução no setor B2B e a influências dos FCS nesse processo. Especificamente, por meio de um estudo de caso foi analisado se o modelo de quatro etapas para implementação do CRM proposto por Peppers e Rogers (2001) pode ser utilizado como uma abordagem nesse caso e as influências dos fatores organizacionais, da tecnologia e do foco no cliente sobre estas etapas. Pelo estudo de caso, que contou com entrevistas, análise de documentos e observações locais, verificou-se o cumprimento das etapas de identificação, diferenciação e interação propostas e sugere que a etapa de personalização ocorre após a implementação do CRM. Além disso, sugere-se que os fatores organizacionais e foco no cliente interferem sobre todas as etapas do projeto, enquanto a tecnologia é mais relevante para as etapas de identificação e interação, onde a integração e o acesso aos dados são mais requisitados.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo auxilia na consolidação do modelo de implementação proposto na literatura e sugere diferenças na importância relativa entre os fatores críticos e as etapas desse processo. Do ponto de vista prático, esse estudo pode auxiliar empresas B2B que estejam passando pelo processo de implantação do CRM a analisar quais fatores críticos devem ser considerados ou priorizados no desenvolvimento de cada uma das etapas do projeto.

É importante destacar que o estudo foi realizado sob o ponto de vista de apenas um caso, dificultando assim a generalização dos resultados. O nível de análise desse estudo pode ser apontado como uma segunda limitação, pois não permitiu avaliar o resultado do investimento nessa estratégia e também dificultou a obtenção de percepções profundas dos usuários em relação ao CRM. A falta de acesso ao setor de TI, que é realizado de forma remota da matriz da empresa em outro país, impossibilitou realizar a análise desse ponto de vista que é de suma importância no processo de implementação de um novo software.

Estudos adicionais podem ser feitos em pontos não avaliados neste trabalho, como por exemplo, se avaliando os resultados obtidos com a implementação do CRM ou influência de algum outro fator crítico que não foi observado. Outra linha de pesquisa seria a realização de estudos com amostras maiores e a níveis internacionais, que considerassem o efeito dos FCS nas etapas de implementação sob diferentes perspectivas culturais. Por último, mas não menos importante, mais estudos precisam ser realizados para tornar a identificação dos efeitos dos FCS em cada

etapa mais nítida, de forma que possam ser tratadas e aumentar a possibilidade de sucesso na implementação do CRM.

Referências

BAPTISTA, J. R. *Marketing de Relacionamento de CRM*. Curitiba, PR: IESD, 2011.

BECKER, J. U.; GREVE, G.; ALBERS, S. *The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention*. International Journal of Research in Marketing, Vol. 26, n.3, p.207-215, 2009.

COBRA, M. *Administração de marketing no Brasil (3ª ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONTIJO, F. E.; ARAÚJO, T. S.; ZANOELLO, B.; DIAS, A. M. *Gerenciamento do relacionamento com o cliente - uma aplicação do CRM em uma indústria metal-mecânica*. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2010.

GARTNER, I. *CRM - Customer Relationship Management - Gartner IT Glossary*. Disponível em Gartner Group: <http://www.gartner.com/it-glossary/customer-relationship-management-crm/>. Acesso em 02 de Julho de 2016.

GREENBERG, P. *CRM na Velocidade da Luz*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. *Análise IEDI – 01/07/2016 – Indústria – Não é tão bom assim*. Disponível em Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial: http://www.iedi.org.br/artigos/top/analise/analise_iedi_20160701_industria.html. Acesso em 09 de julho de 2016

MORENO, A. G.; MELÉNDEZ, A. P. *Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors*. International Journal of Information Management. Vol. 31, p.437-444, 2011.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *One to one B2B: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mercado B2B*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Managing customer relationships : a strategic framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2004.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. *Is Your Company Ready for One to One Marketing?* Harvard Business Review, p.151-160, 1999.

RAHIMI, I., & BERMAN, U. *Building a CSF framework for CRM implementation*. Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 16, n.4, p.253–265, 2009.

REMONDINI, M. *Segmentação de Clientes e Gestão do Relacionamento em uma Pequena Empresa B2B de Trefilação de Metais*. Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2012.

RIBEIRO, C. D. *Marketing de Relacionamento e Interculturalidade em B2B: O Caso Cia. Vale do Rio Doce no Mercado Japonês*. XXXI Encontro da ANPAD, 2007.

WAKABAYASHI, J. L.; MERZTHAL, J. *Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: caso DAMERA*. Estudios Gerenciales, Vol. 31, p.455–462, 2015.

XAVIER, R. O.,; DORNELAS, J. S. *O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM*. Rev. adm. contemp., Vol.10, n.1, 9-30, 2006.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos (2ª ed.)*. Porto Alegre: Bookman, 2001.