

Aplicação da Matriz QFD para Desenvolvimento do Processo de CRM em uma Cooperativa

Maria Carolina Pariz (UTFPR - PG) mariac_pariz@hotmail.com

Caroline Aparecida Bruno (UEM) caroline.a.bruno@gmail.com

Vander Luiz da Silva (UTFPR - PG) vander-luiz@hotmail.com

Camila Matos (UTFPR - PG) matoscamila@hotmail.com

João Luiz Kovalski (UTFPR - PG) kovaleski@utfpr.edu.br

Resumo:

O presente trabalho apresenta, através de um estudo de caso, a utilização da ferramenta QFD (Desdobramento da Função Qualidade) para desenvolvimento e estruturação de um processo de *Customer Relationship Management* (CRM) em uma cooperativa, o qual pode trazer inúmeros ganhos para a empresa que o utiliza de forma correta. O processo desenvolvido no estudo apresentado foi algo completamente inovador para a cooperativa em questão, observando tanto ganhos quantitativos potenciais, como um vasto ganho qualitativo a empresa.

Palavras chave: CRM, Matriz QFD, Cliente.

Application of the QFD Matrix to Develop the CRM Process in a Cooperative

Abstract

This paper demonstrates, through a case study, the use of the QFD (Quality Function Deployment) tool for the development and structuring of a Customer Relationship Management (CRM) process in a cooperative, which can bring countless gains to the company Which uses it correctly. The process developed in the study presented was completely innovative for the cooperative in question, observing both potential quantitative gains and a large qualitative gain to the company.

Key-words: CRM, Matrix QFD, Customer.

1. Introdução

Atualmente, os muitos estudos organizacionais abordam a concepção de competitividade, como um fato que impacta nas estratégias de condução do negócio e concepção de metas. O atendimento prestado aos clientes e a análise das necessidades dos mesmos impactam decisivamente na sobrevivência de todo e qualquer tipo de organização.

De acordo com Brambilla, Sampaio e Perin (2008), relacionar-se, no cenário competitivo atual, necessita de um monitoramento com alta frequência e precisão, buscando o tratamento dos dados de forma estratégica, para aprimoramento nas tomadas de decisões. Segundo Toriari e Angeloni (2011), estas práticas são fatores importantes para o desempenho organizacional e

traz consigo vantagens competitivas.

Goulart (2007) explica que ao se ter sistemas estruturados para gerenciamento de informações, pode-se tomar decisões a nível estratégico com maior qualidade e eficiência. Justifica-se, então, a utilização da estratégia de *Customer Relationship Management* (CRM), que de acordo com Payne (2006), é uma filosofia holística de negócio baseada em processos, com o intuito de gerar, ampliar e aperfeiçoar o relacionamento com os clientes, unindo o potencial de TI às estratégias de marketing de relacionamento para o alcance de lucros a longo prazo.

O presente artigo tem como objetivo apresentar conceitos de CRM, sua finalidade de aplicação através de um estudo de caso onde foram utilizadas duas Matriz QFD (Desdobramento da Função Qualidade) para estruturação do processo CRM em uma Cooperativa Agroindustrial, apresentando os resultados obtidos.

2. Referencial teórico

Para Garcia (2013), o marketing é a ação de criar bens e serviços a partir das necessidades dos clientes, proporcionando valor e satisfação, no entanto, de acordo com Freire, Lima e Leite (2012), atualmente, o marketing não é mais visto como uma função e sim uma estratégia de negócios, não direcionando um único departamento para ser responsável pela representação da empresa, e sim todos os colaboradores da empresa.

Com a globalização, o consumidor se deparou com um mundo de opções e ofertas de produtos, aumentando a competitividade e a concorrência, o que dificulta a fidelização entre clientes e empresa e aumenta a necessidade de buscar alternativas para se destacar (MADRUGA, 2010).

Segundo Castro (2015), nas décadas passadas as indústrias ofereciam produtos padronizados, sem fazer diferenciação dos diversos tipos e estilos de consumidores, porém, percebeu-se que as empresas têm maiores chances de serem bem-sucedidas quando fazem a escolha de seu público-alvo e traçam estratégias para atingi-lo, utilizando o marketing customizado para atendimentos personalizados. Para Madruga (2010), o marketing de relacionamento, que tem como foco a interação da empresa com seu cliente, proporciona um relacionamento duradouro, lucrativo e satisfatório para ambos.

De acordo com Garcia (2013), o CRM é uma estratégia de negócio com ações que visam a satisfação e fidelização do cliente, suportadas pela integração entre marketing, tecnologia da informação, processos, software e hardware, o que possibilita que a empresa disponha de meios integrados e eficazes para atender seu cliente de forma rápida e eficaz, e, de acordo com Freire, Lima e Leite (2012), faz parte do processo de identificação, suporte, prospecção e retenção de clientes lucrativos.

Brown (2001) explica que o CRM é uma combinação de estratégias, processos, cultura organizacional, mudanças organizacionais e técnicas que a empresa utiliza para fornecer um atendimento e negócio personalizado. Segundo Madruga (2010), também permite desenvolver estratégias baseadas nas necessidades dos clientes, através de programas de gerenciamento e de um banco de dados para armazenar estas informações e geri-las através da tecnologia digital.

De acordo com Brown (2001), para que o CRM seja implantado em uma organização é necessário levar em consideração a estratégia, segmentação, tecnologia, processos e organização.

- Estratégia: determinar qual a melhor maneira de se chegar aos clientes e como gerenciar as informações adquiridas;
- Segmentação: com base nas informações coletadas sobre seus clientes, pode-se segmentá-los para determinar seu valor ao negócio;

- Tecnologia: um fator determinante para sua implementação, pois não é possível existir CRM sem dados, sendo imprescindível haver um Banco de Dados e a existência de um software para gerenciamento eficiente;
- Processos: não são de difícil identificação, no entanto é necessário sensibilizar a empresa da importância dos mesmos e fazer com que eles sejam realmente seguidos;
- Organização: a estrutura organizacional da empresa deve estar apta a realidade do CRM.

Para criação de um processo complexo como o CRM, faz-se necessária a utilização de ferramentas que sejam capazes de considerar os fatores críticos para a empresa e o ponto de vista do cliente.

A ferramenta QFD possibilita considerar a opinião do cliente para a concepção e desenvolvimento de produtos/serviços/processos através determina quais os requisitos que afetam a ideia de qualidade pelo ponto de vista do cliente (FENERICH *et al*, 2011).

O desdobramento da função qualidade (QFD) é um processo sistemático que exprime o ponto de vista do cliente e reproduz os requisitos através de matrizes, conhecida como casa da qualidade. Segundo Cheng e Melo Filho (2007), a casa da qualidade possibilita correlatar as causas, para que sejam solucionadas buscando clientes satisfeitos. Miguel (2008), ainda explica que o foco da ferramenta QFD é amparar a visão estratégica quanto aos processos do negócio, colaborando para a evolução e a inovação.

3. Metodologia

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso de natureza exploratória e qualitativa, pois envolve um estudo aprofundado que permite detalhado conhecimento sobre o assunto abordado, onde o processo e seus significados são os focos principais. (GIL, 2002)

Os passos identificados para a realização da pesquisa estão descritos abaixo.

1. Estudo detalhado sobre CRM: Para início a pesquisa foi necessário um estudo aprofundado sobre o tema abordado.
2. Coletar expectativas do negócio: Quando se desenvolve um novo processo em uma organização é preciso buscar conhecimento sobre as expectativas dos gestores e dos *stakeholders* através de levantamentos, para levantar as limitações, restrições e foco principal do processo a ser desenvolvido.
3. Definir as necessidades do cliente do processo: Para desenvolver o processo foi necessário definir quais funções que devem estar contidas para que o desenho do processo atenda as necessidades dos clientes através de levantamentos com os *stakeholders* envolvidos por meio de uma pesquisa qualitativa e, posteriormente, uma pesquisa quantitativa para priorizar os requisitos levantados.
4. Desenhar o processo: Nesta etapa foi criado um desenho robusto, com pouca complexidade e baixo custo.

O presente trabalho tem como método a pesquisa-ação, a qual faz uso de técnicas de coleta e interpretação de dados para gerar soluções para problemas e direcionar ações. Para atingir o objetivo do projeto, o estudo sobre CRM e sua abrangência foi necessário para definir a aplicabilidade da ferramenta ao setor Agroindustrial. Após amplo conhecimento e domínio da situação, iniciou-se os estudos quanto as necessidades da cooperativa e quais seriam os clientes envolvidos com a ferramenta.

No presente estudo, as fases foram baseadas na utilização da identificação da voz do negócio e da voz do cliente, assim como a matriz QFD (Desdobramento da Função Qualidade) que contribuiu para a análise e interpretação dos dados. As atividades específicas do presente trabalho foram:

- Estudo dos conceitos necessários para o entendimento e desenvolvimento do projeto, o qual foi apresentado no Capítulo 2 deste artigo;
- Coleta das expectativas e necessidades dos envolvidos;
- Tradução das necessidades em requisitos – QFD;
- Desenho do processo macro.

4. Resultados e discussão

A empresa em questão é uma cooperativa agroindustrial paranaense, a qual possui cerca de 12000 cooperados, que atuam com a produção de soja, milho, trigo, café e laranja. A cooperativa apoia-se na união de pessoas que buscam um objetivo comum para obter resultados divididos entre todos os participantes, oferecendo ainda apoio técnico para seus agricultores associados, para alcançar o máximo de rendimento em suas lavouras, como o aumento da produtividade da safra.

4.1 VOB – *Voice of Bussines* (Voz do Negócio) - Pesquisa Qualitativa

Para que o Programa CRM atendesse as necessidades da cooperativa, esta etapa de ouvir a voz do negócio foi crucial. Primeiramente, realizou-se a seleção de 23 *stakeholders* escolhidos de acordo com sua relação com o *core* da cooperativa, devido ao fato do CRM estar unicamente voltado para este, iniciando o levantamento qualitativo com o intuito de entender a visão e as necessidades dos envolvidos com o processo.

A partir das respostas obtidas com a coleta da voz do negócio foi realizado um diagrama de afinidades, onde as respostas foram transformadas em itens e estes foram agrupados de acordo com características similares entre eles. Os grupos do diagrama foram: melhoria na gestão da informação, treinamento/sensibilização, requisitos do sistema, áreas envolvidas, funções do sistema, ações diretas para os cooperados, ações indiretas para os cooperados, estratégias de negócio, estratégias de relacionamento, indicadores para mensurar o CRM e objetivos do CRM.

4.2 VOB – *Voice of Bussines* (Voz do Negócio) - Pesquisa Quantitativa

Com os itens definidos e agrupados no diagrama de afinidades, foi necessário priorizar quais necessidades eram consideradas mais importantes para a cooperativa, pois o processo de CRM deveria ser o mais enxuto possível, sendo, então, realizada uma pesquisa quantitativa através do Survey Monkey, a qual foi enviada a todos os colaboradores da cooperativa, atingindo 624 questionários respondidos.

Com as informações coletadas, foi possível priorizar os itens, identificando 12 necessidades para serem trabalhadas, que são: manter informações atualizadas, ter fácil acesso às informações, antecipar as necessidades do cooperado, monitorar mercado, negociações flexíveis, conquistar a confiança dos cooperados, ter estratégias de relacionamento bem definidas, informações completas sobre o cooperado, indicadores de satisfação do cooperado, comunicação rápida entre os departamentos, estreitar relacionamento entre a cooperativa e cooperados e criar indicadores dos negócios do cooperado.

4.3 QFD – Desdobramento da função Qualidade

O Desdobramento da Função Qualidade (QFD) foi a ferramenta utilizada para dar prioridades

aos requisitos do negócio e traduzi-los em especificações para o processo, para tornar palpável e real aquilo que foi levantado pelos clientes do projeto.

Cada um dos 12 itens levantados foi analisado pela equipe, que os transformou em requisitos da qualidade. Após criar as características da qualidade, o time correlacionou cada um dos itens e avaliou com as notas: 0 – sem correlação; 1 – correlação baixa; 3 – correlação média, e; 9 – correlação forte.

A somatória das correlações de Cada característica da Qualidade (CTQ) é representada pelo valor da Importância absoluta. Quanto maior este valor, mais relevante este item para o desenvolvimento do processo de CRM.

A Figura 1 apresenta o desdobramento e as importâncias absolutas obtidas das correlações.

Necessidades do Negócio	Característica da Qualidade - CTQs	Importância absoluta
Manter informações atualizadas	Atualização do cadastro	186,8
Ter fácil acesso às informações	Tempo para obter a informação desejada	160,3
Antecipar as necessidades do cooperado	Faturamento/hectare	200,6
Monitorar mercado	Análise das Concorrências	103,9
Negociações flexíveis	Itens de solicitações de desconto no portal/Itens faturados	68,7
Conquistar a confiança dos cooperados	Participação do cooperado (negócios):	231,4
Ter estratégias de relacionamento bem definidas	Ações realizadas para o cooperado	236,1
Informações completas sobre o cooperado	Campos não preenchidos no cadastro	152,4
Indicadores de satisfação do cooperado	Satisfação do cooperado	273,4
Comunicação rápida entre os departamentos	Tempo de resposta das solicitações das Unidades	121,6
Estreitar relacionamento entre a cooperativa e cooperados	Assiduidade dos cooperados em eventos	200,6
Indicadores dos negócios do cooperado	Participação efetiva = Potencial/Participação realizada	290,3

Figura 1: Resumo QFD 1 – CRM

Fonte: adaptado da Empresa concedente.

A Figura 2 representa as priorizações obtidas na QFD 1.

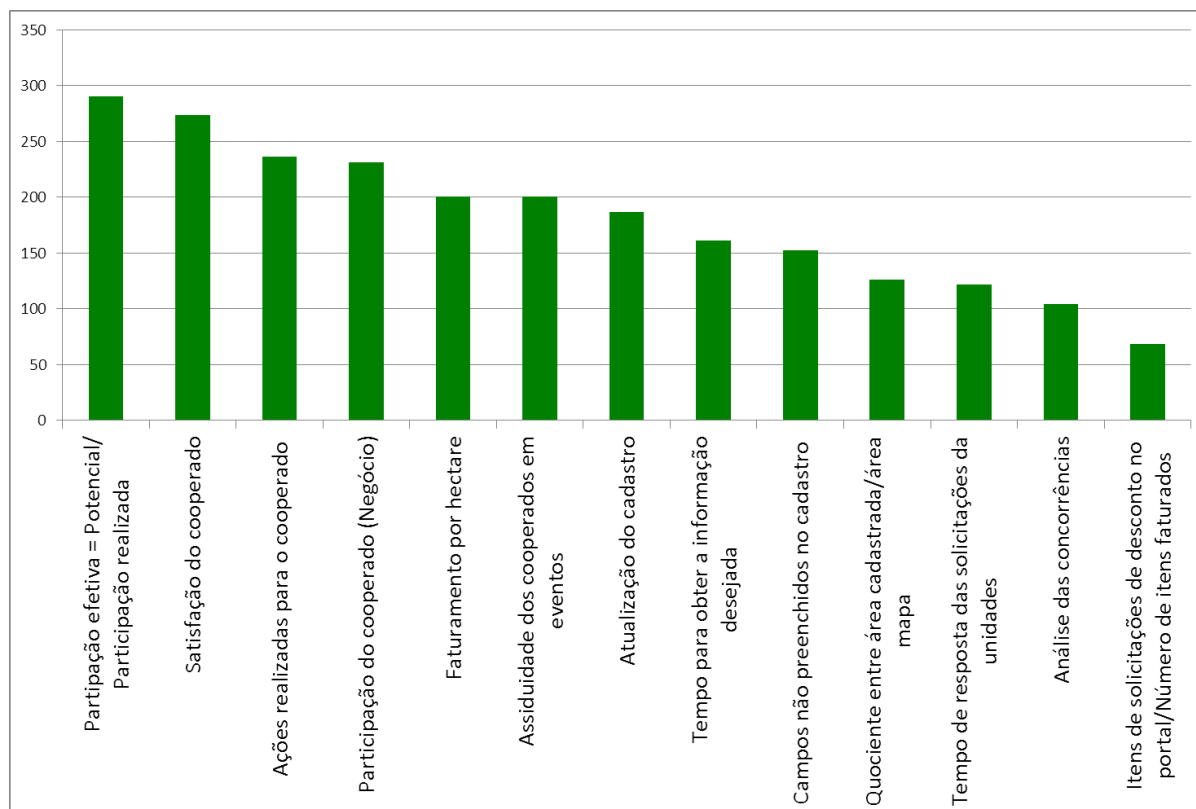


Figura 2: Priorização QFD 1 – CRM

Fonte: adaptado da Empresa concedente.

Como apresentado no gráfico acima, é visível que os dois itens com maior destaque e importância são: Participação efetiva e Satisfação do cooperado, o que possibilitou maior embasamento e foco para o desenvolvimento do processo.

4.4 Casa da Qualidade 2

A Casa da Qualidade 2 foi desenvolvida para priorizar as funções mais críticas que interferem na satisfação das necessidades do negócio. A ferramenta foi realizada com o intuito de identificar quais as funções precisavam de mais recursos, e quais precisavam de maior foco no desenvolvimento do processo.

A Figura 3 apresenta a ferramenta desenvolvida no projeto.

Importância (1 a 5)	CTQs (priorizadas na casa nº 1)	Atualização e gerenciamento das informações do banco de dados	Análise e conclusão dos dados	Determinação das estratégias de negócio	Abordagem de vendas aos cooperados	Ações para os cooperados
5	Participação efetiva = Potencial/ Participação realizada	1	3	9	3	9
4,69	Satisfação do cooperado	1	1	3	9	9
4,02	Ações realizadas para o cooperado	1	3	9	3	9
3,94	Participação do cooperado (Negócio)	1	3	9	9	9
3,38	Faturamento por hectare	1	3	9	9	3
3,38	Assiduidade dos cooperados em eventos	1	3	3	3	9
3,13	Atualização do cadastro	9	9	9	3	3
2,66	Tempo para obter a informação desejada	9	1	1	3	0
1,63	Análise das concorrências	3	9	9	3	3
1	Itens de solicitações de desconto no portal/Número de itens faturados	1	3	1	9	0
	Limite superior					
	Alvo					
	Importância absoluta	82,41	112	218	177	214
	Importância relativa	5	4	1	3	2

Figura 3: Casa da Qualidade

Fonte: adaptado da empresa concedente

A figura representa a ferramenta realizada, onde os CTQs da QFD 1 foram pareados com as funções do processo macro. E a Figura 4 apresenta as priorizações, em ordem decrescente, da Casa da Qualidade 2.

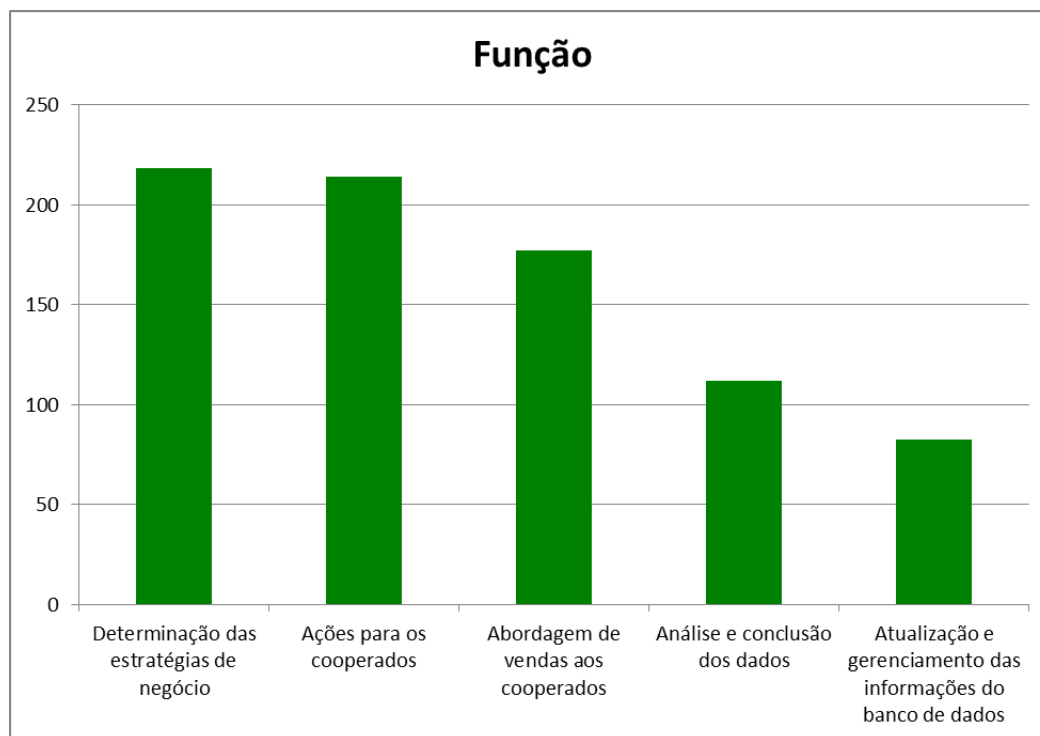


Figura 4: Gráfico QFD

Fonte: adaptado da empresa concedente

Como se pode observar no gráfico acima, as funções com maior destaque foram “Determinação das estratégias de negócio” e “Ações para os cooperados”. Com isso, norteou-se como foco do processo de CRM os dois primeiros itens representados na figura.

4.5 Desenho final do processo

Foi nesta etapa que todas as informações obtidas foram compiladas e tomaram forma, resultando assim, no processo final de CRM, o qual foi criticado e validado pelos gestores de diversas áreas da cooperativa. A Figura 5 apresenta o processo macro do CRM na Cooperativa.

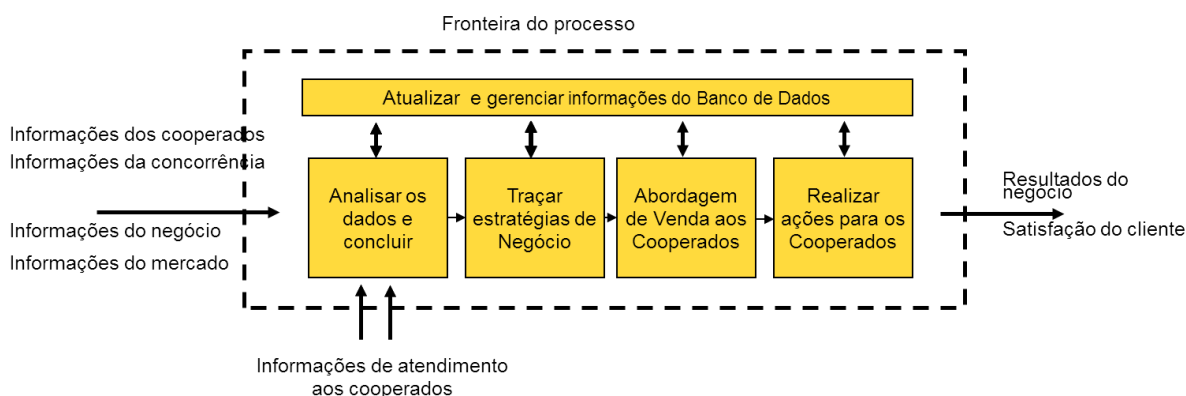


Figura 5: Processo macro – CRM

Fonte: adaptado da Empresa concedente.

Quando se trata de CRM é necessário que haja um banco de dados completo e com diferentes tipos de informações, para que estas possam ser combinadas e analisadas, e assim gerem estratégias de negócio. Com os *inputs* definidos, percebeu-se a necessidade de gerenciar estas informações para a análise e conclusão dos dados, sendo assim, entendeu-se que esta etapa era

o momento para fazer a combinação das informações, gerar gráficos e usar a inteligência do negócio, crucial para gerar as estratégias de negócio pautadas em dados sólidos e com embasamento forte.

5. Conclusões

O processo de CRM desenvolvido neste estudo foi algo totalmente inovador para a Cooperativa, que apesar de não mensurar, ainda, ganhos quantitativos, vê-se com um vasto ganho qualitativo. Isso porque, quando implementado e consolidado, o CRM trará um diferencial para o negócio, afinal são pouquíssimas empresas deste ramo que buscam conhecimento sobre seus cooperados como estratégia de aumento de resultado.

O projeto possuirá mais duas gerações, e só ao final destas duas etapas que será possível mensurar tamanho ganho que a cooperativa terá. Porém, já é possível notar grande empolgação e expectativa por parte dos altos gestores, que antes desacreditavam no projeto devido a sua grande complexidade, e hoje dão depoimentos de incentivo e apoio a equipe.

Referências

BRAMBILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. *Indicadores tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos.* Perspectivas em Ciência da Informação, v.13, n.2, 2008.

BROWN, A. S. *CRM Customer Relationship Management.* Makron Books, São Paulo, 2001.

CASTRO, D. J. O. *A Importância do CRM – Customer Relationship Management – dentro do universo empresarial para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento por parte das empresas.* Revista Pensar Gestão e Administração, v.3, n.2, jul. 2015.

CHENG, L. C. e MELO FILHO, L. *QFD Desdobramento da Função da Qualidade na Gestão de Desenvolvimento de Produtos.* Editora Blucher, 2007.

FENERICH, F. C.; LEAL, G. C. L.; CHIROLI, D. M. G.; SILIA, C. B. *Aplicação da ferramenta QFD no gerenciamento da qualidade em uma empresa de prestação de serviços gráficos.* Anais ENEGEP, Minas Gerais 2011.

FREIRE, C. P. S.; LIMA, M. V. S.; LEITE, B. C. *Marketing de relacionamento e sua influência na conquista e manutenção de clientes.* Revista Eletrônica de Administração, Vol. 08, Edição 15, 2009.

GARCIA, A. B. B. C. *Implantação do Customer Relationship Management – CRM no Centro de Distribuição de uma Instituição religiosa.* Revista de Administração da FATEA – RAF, 2013.

GIL, A. C. *Metodologia Científica.* Editora Atlas, 2002.

GOULART, M. S. B. *Uso da informação empresarial no processo de decisão estratégica em empresas de base tecnológica – EBTS: o caso do Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas –CELTA.* Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, 2007.

MADRUGA, R. *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.* Editora Atlas, 2ª edição. 2010.

MIGUEL, P.A.C. *Implantação do QFD para o Desenvolvimento de Novos Produtos.* Editora Atlas S.A- São Paulo, 2008.

PAYNE, A. *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management.* Oxford: Elsevier. 2006.

TORIANI, S.; ANGELONI, M. T. *CRM as support for knowledge management and customer relationship.* JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Vol. 8, No. 1, 2011.