

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA CORPORATIVA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CRM. UM ESTUDO DE UMA MONTADORA DE AUTOMÓVEIS E SUA REDE DE CONCESSIONÁRIAS

Dissertação de Mestrado

ALVARO BÍSCARO DE CASTRO LUZ

FLORIANÓPOLIS

2003

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA CORPORATIVA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CRM. UM ESTUDO DE UMA MONTADORA DE AUTOMÓVEIS E SUA REDE DE CONCESSIONÁRIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador : Prof. Macul Chraim, Dr.

ALVARO BÍSCARO DE CASTRO LUZ

FLORIANOPOLIS

2003

ALVARO BÍSCARO DE CASTRO LUZ

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA CORPORATIVA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DO CRM. UM ESTUDO DE UMA MONTADORA DE AUTOMÓVEIS E SUA REDE DE CONCESSIONÁRIAS

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 27 de março de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA

Prof. Prof. Macul Chraim, Dr.

Orientador

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

Prof. Cícero Barbosa, Dr.

L979 Luz, Alvaro Bísvaro de Castro
A importância da cultura corporativa no processo de criação do modelo de implementação do CRM. Um estudo em uma montadora de automóveis e sua rede de concessionárias. / Alvaro Bísvaro de Castro Luz; Macul Chraim, orientador. – Florianópolis: [s.n], 2003. 132p.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

1. Mercado automotivo. 2. CRM. 3. Marketing – Estratégias e políticas. 4. Cultura corporativa. I. Título.

CDD: 388.34

CDU: 380.13:629.113

“À minha esposa, Ana Cláudia, pelo apoio constante e irrestrito que sempre me encantou e surpreendeu.”

“À minha filha Ana Clara, que, com a alegria proporcionada pelo seu nascimento, me deu forças para não desistir.”

“Ao meu ex-gerente e amigo Sérgio de Oliveira (em memória), sem o qual não teria jamais assumido esses desafios para minha vida.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Sandro Wojcikiewicz pela atenção, empenho, paciência, interesse e por ter sempre críticas construtivas para este projeto. Sem suas orientações, dificilmente eu conseguiria um resultado relevante.

Agradeço ao Prof. Taboada pelo seu empenho e dedicação para com todos os alunos da turma deste mestrado para que não desistissem no transcorrer da árdua caminhada, se prontificando muitas vezes a estar pessoalmente junto aos alunos no local de trabalho destes para orientá-los. Especialmente, no meu caso em particular, ele foi um grande incentivador de meu projeto para que eu conseguisse completar este desafio a que me propus.

À Silvana Rizzioli, por estar sempre ao lado dos alunos, disposta a ajudá-los no que fosse possível. Em particular, por tantas vezes ter incentivado este projeto e colocado as instalações da montadora à minha disposição e dos demais alunos.

Um agradecimento especial aos Diretores de Vendas da montadora, os quais sempre apoiaram a realização do projeto, permitindo a utilização da equipe de campo da montadora sempre que necessário para nos apoiar dentro das concessionárias.

Ao meu Diretor, por ter me apoiado durante todo o Projeto CRM dentro da montadora, estando disponível nos momentos decisivos para conseguir aprovar o mesmo para as próximas fases junto às Diretorias da montadora e da associação dos concessionários.

SUMÁRIO

Lista de figuras
Lista de quadros
Glossário
Resumo
Abstract

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 O Problema	14
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Geral.....	17
1.2.3 Específicos	17
1.3 Justificativa da pesquisas	18
1.4 Limitações do estudo	21
1.5 Metodologia da pesquisa	21
1.5.1 Tipo de pesquisa	22
1.5.2 O método: estudo de caso	22
1.5.3 A montadora.....	24
1.5.4 Concessionárias selecionadas	24
1.5.5 Coleta de dados	24
1.5.6 Análise de dados.....	26
2. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL DO MODELO	27
2.1 Estratégias e políticas de marketing	27
2.1.1 As funções do marketing	27
2.1.2 A evolução do marketing	31
2.1.3 A importância e as aplicações do Database Marketing ou marketing orientado para dados.....	36
2.1.3.1 O Database está mudando o marketing	37
2.1.3.2 O valor de um cliente ou <i>lifetime value</i>	39
2.1.3.3 O Database pode gerar ganhos de produtividade.....	40
2.1.4 Marketing: o serviço ao cliente	42
2.2 O CRM como ferramenta estratégica para o mundo dos negócios	45
2.2.1 O que é e por que CRM?	45
2.2.2 Definição de CRM analítico, operacional e interativo	48
2.2.3 O CRM como vantagem e estratégia competitiva	49
2.2.3.1 Vantagem competitiva	49
2.2.3.2 Estratégia competitiva	52
2.2.4 Planejamento da implementação de um CRM	56
2.3 Cultura corporativa: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações	60
2.3.1 Alguns conceitos preliminares.....	61
2.3.2 A formação e manutenção da cultura organizacional.....	65
2.3.3 Gerenciando o processo de mudança cultural	69
2.3.4 Cultura como instrumento de estratégia competitiva.....	72
2.3.5 Cultura material como base de vantagem competitiva.....	75
3 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	77
3.1 As estratégias e políticas de marketing versus o CRM	78

3.1.1 Fase de estudos.....	78
3.1.2 Fases de levantamento e entendimento macros de recomendação estratégica	80
3.1.2.1 Frente mercadológica: montadora, rede e consumidor	81
3.1.2.2 Frente tecnológica	88
3.1.2.3 Recomendação estratégica.....	90
3.1.2.4 Fase de detalhamento.....	97
3.2 As etapas fundamentais da implementação de um projeto de CRM .	100
3.2.1 Fase projeto piloto.....	100
3.3 A influência da cultura corporativa na montadora e nas concessionárias	107
3.3.1 Resultado do projeto piloto.....	107
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	111
4.1 Conclusões	111
4.2 Recomendações para próximos estudos.....	116
REFERÊNCIAS.....	117
ANEXO 1 – ENTREVISTA.....	123
ANEXO 2 - AÇÕES DE RELACIONAMENTO PROPOSTAS PARA O PROJETO CRM COMO RESULTADO DA FASE DE DETALHAMENTO	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A evolução do marketing.....	33
Figura 2: Engrenagens da mudança em uma organização.....	70
Figura 3: Estágios de aceitação da mudança.....	71
Figura 4: Fases do projeto CRM	77
Figura 5: Tripé sobre o qual se construiu a base de estudos do projeto CRM	78
Figura 6: Gráfico resultante da segmentação estatística das concessionárias em grupos homogêneos quanto à aderência ao CRM.....	85
Figura 7: Diagrama de contexto do levantamento tecnológico.....	89
Figura 8: Ciclo de vida do cliente e ações possíveis em cada fase do relacionamento.....	93
Figura 9: Escala de lealdade dos consumidores.....	94
Figura 10: Figura resumo da visão macro do projeto	95
Figura 11: Representação esquemática das diversas fases do projeto CRM ..	96
Figura 12: Cadeia de influência dentro das concessionárias	102
Figura 13: Resumo do que foi a essência do projeto piloto.....	103
Figura 14: Ilustração sobre o índice de recompra	109
Figura 15: Visão do CRM centrado nas concessionárias.....	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Matriz de análise <i>SWOT</i> na montadora.....	83
Quadro 2: Dados levantados pelo censo na fase de Levantamento e entendimento.....	84
Quadro 3: Matriz de análise <i>SWOT</i> na rede.....	87
Quadro 4: Matriz de análise do <i>SWOT</i> mercadológica.....	90

GLOSSÁRIO

Call Center: central de atendimento de uma empresa a clientes e não clientes.

Commodities: Produtos muito similares entre si em aparência e qualidade percebida, que na percepção de um consumidor não apresentam diferenças suficientemente relevantes que justifiquem a opção por uma marca ou outra que estejam comercializando o produto em um mercado.

Commoditização: Processo de similarização gradativa de produtos concorrentes na percepção do consumidor, a ponto de não existirem diferenças que justifiquem a opção por um produto ou outro. Todos os produtos disponíveis para consumo cumprem as mesmas exigências de funcionalidade e qualidade na percepção do consumidor.

Contact Center: central de contatos com os clientes, não somente telefônicos, mas via fax, e-mail e internet.

CRM ou Customer Relationship Management: Gestão do relacionamento com o cliente. Tema desta dissertação de mestrado.

DAC: abreviatura de discagem assistida por computador. Solução bastante utilizada em ações de telemarketing ativo.

Feedback: comentário de retorno de clientes ou prospects para uma dada ação de uma empresa ou pessoa.

Front Office: linha de frente no contato com clientes, seja em um balcão de loja, em campo, ou em um serviço de atendimento a clientes. Também podem ser as atividades diretamente relacionadas ao atendimento direto e pessoal dos clientes.

Gap: diferenças ou lacunas entre uma situação desejada e a atual.

Grid: planificação de eventos ao longo do tempo e em seqüência pré-determinada. Aqui, a palavra é aplicada aos eventos de comunicação planejados para gerar relacionamento entre a empresa e atuais ou futuros clientes através da manutenção de contatos contínuos ao longo de um período determinado de tempo.

Lifetime Value: valor de um cliente para uma empresa, ao longo de toda sua vida útil de consumo de produtos ou serviços daquela empresa. Equivalente ao valor presente de todas as transações que um cliente faz ao longo de sua vida ao consumir repetidamente produtos ou serviços de uma dada categoria.

Newsletter: informativo periódico de tamanho pequeno, geralmente de dimensão não maior que uma folha de tamanho A4, com o objetivo de divulgar novidades e notícias referentes a uma organização, produto/serviço ou projeto em particular.

Prospect: consumidor ainda não cliente de uma determinada empresa, mas com potencial e perfil para tornar-se cliente daquela empresa.

Test-drive: teste de condução de um veículo por um provável comprador, geralmente gratuito. Tem a função de gerar a experimentação como forma de convencimento para a compra de um veículo.

Turnover: troca de pessoas em um cargo em um dado período. Rotatividade de pessoas dentro de uma organização, seja de novas pessoas advindas do mercado para ocupar uma determinada função, seja de pessoas já pertencentes à organização em rotação de cargos.

Wallet Share: participação que uma empresa ou marca tem nos gastos de um consumidor na aquisição de produtos ou serviços de uma determinada categoria. Um exemplo: a participação que uma marca de cerveja tem no total de gastos de um determinado consumidor no consumo de cervejas ou de bebidas alcoólicas.

Workflow: fluxo de um processo de trabalho com várias atividades. Pode ser de uma única pessoa, de uma equipe de pessoas, de uma área ou departamento, ou abranger toda uma empresa e seus parceiros.

RESUMO

LUZ, Alvaro Bísvaro de Castro. **A importância da cultura corporativa no processo de criação do modelo de implementação do CRM. Um estudo em uma montadora de automóveis e sua rede de concessionárias.** Florianópolis, 2003, 132 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

Pesquisa que aborda a questão do processo de implementação de um projeto de CRM em uma montadora de automóveis e em toda a sua rede de concessionárias, fazendo reflexões sobre o impacto da cultura corporativa durante as diversas fases do projeto. Busca, através da fundamentação conceitual para o modelo proposto, identificar a importância das estratégias de marketing e da cultura corporativa na implementação de um projeto de CRM. O universo teórico deste trabalho delimita-se, portanto, à área dos conceitos de marketing, CRM, cultura corporativa e gestão da mudança. Para demonstrar a adequação da metodologia proposta, desenvolveu-se um estudo de caso prático. Os dados foram obtidos em uma montadora de automóveis através de fonte primária para ajudar no diagnóstico e tratamento do problema. Utilizou-se, para tanto, a análise de dados qualitativa do caso estudado. O resultado possibilitou ter uma visão de que o projeto CRM deve estar baseado e centrado dentro das concessionárias. Identificou-se, também, que não existe um projeto desta magnitude sem que os patrocinadores da montadora e das concessionárias estejam totalmente comprometidos com o projeto. Além disso, constatou-se que não adianta implementar o projeto sem um monitoramento contínuo dos resultados, pois os ganhos iniciais realizados pela implantação do projeto CRM podem se perder.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva, Cultura Corporativa, CRM - Gestão de Relacionamentos, Gerenciamento da mudança, Marketing de Relacionamento.

ABSTRACT

LUZ, Alvaro Bísvaro de Castro. **The importance of the corporate culture in the process of creation of an implementation model for the CRM. A study performed in a car maker company and its dealers' network.** Florianópolis, 2003, 132 pages. Dissertation (Master Degree in Production Engineering - Program of Post Graduation in Production Engineering, UFSC).

This work is a research that deals with the issue of the implementation process of a CRM project in an car maker company and in its entire network of dealers, reflecting on the impact of the corporate culture during the several phases of the project. Through the conceptual basis of the proposed model, it tries to identify the importance of the marketing strategies and the corporate culture in the implementation of a CRM project. The theoretical universe of this work is delimited by marketing, CRM, as well as corporate culture and change management concepts. A practical case study was developed in order to demonstrate the suitability of the proposed methodology. The data were obtained in an car maker company as primary source to assist in the diagnosis and problem solving, as well a qualitative analysis of the data was done. The results made possible the conclusion the CRM project must be based and centered within the car dealers. It was also found it is impossible to have a project of this magnitude unless the car maker company and the dealers' sponsors are in full commitment with the project. Beyond that, there is no point in implementing the project without a continuous monitoring of results, as the initial gains arisen from the implantation of the CRM project can be lost.

Key words: Competitive Strategy, Corporate Culture, CRM – Customer Relationship Management, Change Management, Relationship Marketing.

1 INTRODUÇÃO

As empresas cada vez mais reconhecem a importância da estratégia de *Customer Relationship Management* (CRM) para conquistar um diferencial competitivo no longo prazo. Porém, para que não seja mais um modismo, é preciso compreender que CRM é uma estratégia que possui raízes profundas no marketing de relacionamento, e que impacta a gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infra-estrutura da indústria, a qual passa a ser em tempo real.

No marketing em tempo real, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente baseadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento. As informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento em que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo, para que se possa conhecer e reconhecer o cliente e, desta forma, direcionar produtos, serviços e ofertas de acordo com seu perfil. Assim, o consumidor estará disposto a estabelecer a preferência pela marca, repetir a compra e, talvez, até pagar mais para obter o valor agregado que lhe é oferecido.

Portanto, CRM ou Gestão do Relacionamento com o Cliente, como o próprio nome indica, é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação para prover uma empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e personalizar o atendimento ao cliente em tempo real, além de transformar estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitem que o cliente seja conhecido por todos que necessitem interagir com o mesmo. Desta forma, um dos fatores mais importantes para o sucesso são os recursos humanos, os quais precisam ser treinados e capacitados, em todos os níveis, não só para melhorar a qualidade do atendimento, mas também para usar adequadamente as informações que transformam possibilidades de negócios em lucros. Essa integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais ágeis e focados no ponto de vista do cliente, bem como suportados pela tecnologia adequada.

Entretanto, geralmente é superficial a análise do impacto que a adoção de uma estratégia de CRM traz em uma organização, e o quanto a cultura, presente

internamente, afeta esta adoção durante as diversas fases, do estudo à implementação e aperfeiçoamento contínuo. Através da cultura se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, dentre outros. A desconsideração destes fatos freqüentemente é a responsável pelo sucesso ou fracasso na implementação de um projeto desta natureza. Afinal, é difícil construir relacionamentos sem envolver pessoas.

Devido à era da globalização das economias e às decorrentes mudanças sociais, econômicas, culturais e políticas ocorridas nos últimos anos, muitos autores caracterizam este como um período de crise generalizada nas empresas, principalmente porque a tecnologia assumiu valores de base nas relações sociais de um modo intrínseco. “A modernidade caracteriza-se por uma exagerada relevância atribuída à tecnologia, em decorrência de uma lógica da eficiência, predominante sobre quaisquer outros valores”, como adverte Freitas (2002, p. 25).

A concorrência crescente e as exigências de qualidade cada vez maiores levaram as grandes empresas a investirem nessa filosofia de relacionamento como estratégia de negócio e de competitividade.

É nessa perspectiva que o modelo de processo de implementação de um projeto de CRM em uma montadora de automóveis e em toda a sua rede de concessionárias poderá trazer um aumento de participação de mercado, redução de custos com o gerenciamento dos clientes e crescimento lucrativo e sustentável de rendimentos. Assim, é preciso dotar a montadora e sua rede de concessionárias de estratégias, processos e tecnologia para que estejam preparadas para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja e espera, com a finalidade de auxiliar o crescimento e manutenção desse relacionamento, para que isso resulte em receitas e lucros crescentes para ambas as partes.

1.1 O problema

Com o fenômeno da globalização na década passada, e em particular no Brasil que vinha de uma economia mais fechada às importações e competição com empresas estrangeiras, a competitividade no mercado se acirrou acentuadamente.

Com isso, as empresas foram e continuam sendo pressionadas a buscar novos patamares de competitividade através do investimento em novos produtos e serviços, para continuarem viáveis em seu ambiente competitivo.

Segundo as estratégias genéricas de Porter (1991), a competitividade pode ser em três frentes: por liderança em custos, por diferenciação em produtos e serviços, ou por escopo.

A competitividade por liderança em custos torna-se visível ao consumidor se ela se traduzir em liderança de preço. Baixando os custos de produção pode-se baixar o preço final do produto, o que impacta diretamente no consumidor. A redução do custo, entretanto, sem que haja um correspondente no preço, não constitui uma estratégia de liderança de custo, assim como uma estratégia de preço de venda baixo também não corresponde, necessariamente, a uma liderança de custo. Uma posição de baixos custos fortalece a empresa contra a rivalidade dos concorrentes; defende a organização contra compradores e fornecedores de alto poder econômico; proporciona barreiras de entrada em termos de economia de escala e vantagens de custo; coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos concorrentes na indústria; protegendo a empresa contra todas as cinco forças competitivas apresentadas por Porter (1991).

Esta é uma estratégia cada vez mais utilizada, principalmente em setores onde o consumidor não percebe diferenças muito relevantes para si ao fazer sua opção por uma ou outra marca. Isto deriva por se atingir o patamar da qualidade, o qual se tornou o mínimo esperado pelos consumidores, ou seja, atualmente ter qualidade é uma obrigação, um requisito mínimo para se participar com alguma chance de sucesso ou sobrevivência em um mercado competitivo. Antigamente, a qualidade era um elemento diferenciador para um consumidor se decidir pelo consumo de uma ou outra marca, mas atualmente não. Ter qualidade se transformou no novo grau de exigência e competitividade para todas as empresas participantes do mercado e assim, novas estratégias e táticas são necessárias no dia a dia como fator necessário à sobrevivência de uma empresa.

Atualmente, a competição em produtos assumiu um papel relegado a segundo plano, já que as tecnologias de produção e as inovações tecnológicas são mais facilmente copiadas e em um tempo muito menor do que no passado, quando um produto inovador significava, por vezes, uma liderança por anos para uma empresa até existir um concorrente com um produto similar. Restou às empresas, a

competição em marketing, em serviços, no que Kotler (1998, p. 384) chama de produto ampliado, o qual inclui a dimensão de serviços agregados para encantar, atrair e manter os consumidores.

Assim, os serviços de uma forma ampla vêm se mostrando o diferencial estratégico e competitivo na busca por mais espaços no mercado acirrado. Conforme descrito pelos autores Quinn, Doorley & Paquette (1998, p. 125):

“Entretanto, agora, o valor agregado cada vez mais parece advir de outros atributos que somente os serviços podem criar. Isto ocorre, em parte, porque a sistematização e a automação levaram os custos de produção constantemente para baixo, diminuindo, assim, sua importância relativa na cadeia de valor da maioria das empresas.”

Dessa forma, os serviços, até então discriminados, passaram a ter uma real importância dentro da nova cadeia de valor. Dado que vários produtos concorrentes têm pouca diferenciação entre si atualmente, e isto não é muito diferente no mercado de automóveis, são os serviços agregados que acabam personalizando a experiência de um cliente com uma determinada marca (GRÖNROOS, 1993).

Contudo, fazer com que o cliente perceba esta mudança implica em mudar a cultura dos responsáveis pelo atendimento aos clientes nas concessionárias. Este é um passo que exige mais do que recursos financeiros e tecnológicos, exige uma verdadeira mudança cultural nas pessoas de dentro das concessionárias, pois são elas que tangibilizam o relacionamento com o cliente. A persistência é fator condicionante para o sucesso, pois a mudança cultural é um dos maiores obstáculos a serem enfrentados em um projeto que envolve mudança na forma de se relacionar com o cliente.

Neste contexto, o CRM é uma caminhada que passa por estratégia, produtos, serviços, marketing, transformação de canais e de vendas, foco no relacionamento ao longo de um ciclo de vida de consumo e não em uma única transação com um cliente. O CRM não é um produto ou serviço. Ele é uma estratégia global de negócios que possibilita às empresas gerenciar com eficiência os relacionamentos com seus clientes. Ele oferece uma visão integrada dos clientes de uma empresa para todas as pessoas da organização, bem como integra conceitos de vendas, marketing, auto-serviço e suporte, de modo a diminuir os ciclos e custos de venda e suporte, visando maximizar o valor de cada cliente para a empresa. Para implementá-lo, é necessária muita persistência, pois além de mudanças em

sistemas legados e processos já estabelecidos, precisa-se mudar a cultura das pessoas em como se relacionar com o cliente, buscando a sua fidelização.

Enfim, ao longo da evolução do marketing e da estratégia empresarial, vários desafios têm se colocado para a sobrevivência das empresas em um mercado em contínua mutação. Muitas vezes, ao se conseguir satisfazer os consumidores de uma determinada maneira seja criando novos produtos ou serviços inéditos, na verdade se está preparando um novo grau de exigência e competitividade para todas as empresas participantes daquele mercado, e, assim, novas estratégias e táticas são necessárias no dia a dia como fator necessário à sobrevivência de uma empresa.

Partindo desse pressuposto, formula-se a seguinte questão para a pesquisa: *Como a cultura corporativa poderá influenciar um modelo de processo de implementação de um projeto de CRM em uma montadora e toda a sua rede de concessionárias?*

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

O objetivo geral deste estudo é detalhar um modelo de processo de implementação de um projeto de CRM em uma montadora de automóveis e toda a sua rede de concessionárias, fazendo reflexões sobre o impacto da cultura corporativa durante as diversas fases do projeto.

1.2.2 Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- A. verificar como uma empresa pode adequar as estratégias e políticas de marketing com a gestão do relacionamento com clientes;
- B. analisar o que é CRM e como uma empresa pode empregá-lo para uma vantagem competitiva;
- C. detalhar as etapas fundamentais da implementação de um projeto de CRM, o papel das pessoas, processos e tecnologia para que o CRM funcione;

- D. identificar como o CRM viabiliza a utilização das informações a respeito de clientes, advindas das diversas áreas da empresa, transformando-as em ações concretas no sentido de satisfazer e fidelizar clientes, identificando e rentabilizando as oportunidades de negócios, dentro de cada perfil específico;
- E. acompanhar o impacto da cultura corporativa na montadora e nas concessionárias selecionadas para a implantação de uma filosofia de relacionamento diferenciado com os clientes.

1.3 Justificativa da pesquisa

Uma estratégia de CRM é um processo mais complexo do que se pode imaginar à primeira vista. Como a maioria dos processos empresariais – vendas, marketing, atendimento ao consumidor e até mesmo recursos humanos e finanças – tem relação direta com o cliente, as empresas costumam centrar grande parte de seus esforços em favor deles. Segundo Greenberg (2002, p. 48) “para que uma estratégia de CRM apoiada em recursos tecnológicos seja capaz de atender a esses objetivos, é preciso que a maioria das atividades da empresa esteja envolvida.”

O CRM ainda é a aspiração da maior parte das empresas. No dia-a-dia das organizações, a maioria delas não progride com a rapidez desejada, embora obtenha ganhos sólidos ao priorizar as áreas de relacionamento cuja oferta de clientes-alvo (como clientes de valor positivo e/ou alto) supre suas necessidades. O motivo freqüentemente é focalizar apenas a questão tecnológica de um projeto de CRM, pois muitas vezes o projeto se inicia pelo departamento de informática da organização. Outras vezes, se constróem amplos e detalhados *grids* de relacionamento através de campanhas de marketing abrangentes, mas não se prioriza a questão humana, a qual é fundamental para se existir relacionamento. Deste modo, somente a evolução integrada das diversas frentes pode resultar em CRM verdadeiramente funcional, no sentido amplo de seu conceito.

O modelo do CRM reconhece que “o relacionamento é apenas uma parte do mix de marketing e que muitas vezes há situações em que os elementos clássicos do mix de mercado são cruciais para que a estratégia de marketing alcance o sucesso.”(STONE, et al., 2001, p.31-32) Porém, é justamente o relacionamento estabelecido entre empresas e clientes que vem surgindo como fator de

diferenciação entre as empresas que concorrem em segmentos que tendem à commoditização de seus produtos e serviços.

O CRM, hoje, é um termo amplamente aceito que significa implementar melhores práticas de gestão de clientes e sistemas que as tornem possíveis. É uma das principais armas para a empresa trabalhar em completa sintonia com o cliente. Formar bancos de dados e disponibilizá-los de forma a aumentar a produtividade, facilitar e personalizar o atendimento, e coletar novas informações com mais agilidade, é o segredo para um desenvolvimento ordenado e progressivo. Informações vindas através de internet, telefone, vendas, fax, telemarketing e outros canais se transformam em ferramentas de ação fundamentais no cotidiano da empresa. Assim, todos os setores passam a trabalhar em completa sintonia, com possibilidade de gerar mais lucros e diminuir os gastos de forma considerável.

Conceitualmente, CRM pode ser entendido como o gerenciamento e a otimização de todas as formas de relacionamento entre cliente e empresa. O ponto de partida do conceito é a geração de uma base de conhecimento personalizada e abrangente de cada cliente. Este conhecimento é formado a partir da integração das informações advindas das áreas de *front office*, aliadas às funções das áreas verticais da empresa, objetivando diversas estratégias focadas em programas de qualidade, produtividade, rentabilidade e fidelidade.

“O *Customer Relationship Management* (CRM) não é nem um conceito nem um projeto. Ao contrário, é uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. É uma jornada de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento dos clientes. Acarreta em adquirir e distribuir conhecimento sobre os clientes e usar essas informações por meio de vários pontos de contato para equilibrar rendimentos e lucros com o máximo de satisfação dos clientes.”
(BROWN, 2001, p. XXIII)

A análise destas informações permite um grande número de aplicações, que, entre outras, possibilitam a otimização do processo de atendimento, criação de *workflow*, monitoramento de prazos, montagem de históricos, gerenciamento de procedimentos, segmentações de públicos e perfis, projeções de aumento da rentabilidade para cada cliente, até a maximização das oportunidades de negócios, proporcionando o planejamento de ações futuras.

Todo este aparato estratégico e tecnológico, objetiva, em última análise, a satisfação total do cliente, que somada ao conhecimento profundo de seu perfil e suas necessidades, criam as bases para sua retenção, fidelização, e rentabilidade.

Portanto, adotar o quanto antes um modelo de processo de implementação de um projeto de CRM é uma questão de manter a competitividade empresarial. Na busca dessa competitividade, o maior desafio é a construção de uma cultura corporativa que crie um ambiente que, ao mesmo tempo, estimule a busca e superação dos resultados, a conquista de clientes e permita que as pessoas trabalhem satisfeitas e não precisem abdicar de seus valores individuais.

No mundo globalizado e de fortes mudanças, uma empresa que não está focada na cultura é uma empresa vulnerável e frágil. É muito comum, atualmente, as empresas falarem de processos, tecnologia e mudanças, mas pouco comum falarem de cultura.

Para Chaves (1996) a mudança depende não só de técnicas e de racionalidade, mas também de intuição, arte e símbolos. Segundo o autor, a mudança se dá por um canal paralelo ao do dia-a-dia da organização e todas as ferramentas intelectuais, culturais e conceituais são necessárias.

A importância de se entender o que é, como se forma e como se modifica a cultura corporativa, nunca foi tão grande como hoje. Num ambiente em constante mudança, a cultura corporativa ajuda a preservar a identidade da empresa, qualquer que seja seu tamanho ou o setor em que atue, das ameaças externas à sua unidade.

Para Motta & Caldas (1997), a cultura é um conceito antropológico e sociológico, que oportuniza várias definições. Schein (1989, p. 13) define cultura como:

“[...] um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Como se pode observar, Schein (1989) procurou elaborar um conceito de cultura aderindo a um modelo dinâmico que é aprendido, transmitido e mudado. Portanto, percebe-se que o processo de transformação cultural não é simples. Freitas (1991) analisa que a cultura está conectada com outros elementos que sofrerão alterações

com a transformação da cultura da organização tais como: estratégia, estrutura organizacional, sistemas de recompensa, habilidades, procedimentos, entre outros.

Desta forma, o modelo de implementação de um projeto de CRM em uma montadora e em toda a sua rede de concessionárias torna-se relevante, contribuindo para a construção de relacionamentos duradouros, rentáveis e sólidos entre clientes, montadora e rede de concessionárias.

1.4 Limitações do estudo

Devido à complexidade do tema e os possíveis desdobramentos que o mesmo pode assumir, o presente estudo apresenta algumas limitações:

- Este estudo não tem a pretensão de ser um compêndio profundo sobre o que é CRM. Para isso, vários dos livros apontados na bibliografia cumprem bem este papel.
- Outra limitação é que, apesar de se falar sobre gestão do relacionamento com o cliente, não se inclui aqui estudos sobre a psicologia do consumidor, o que apesar de serem certamente úteis na compreensão da dinâmica do relacionamento entre empresa-cliente, fogem ao escopo deste trabalho.
- O estudo de caso aqui apresentado pretende apenas propor um modelo para a implantação do CRM na indústria automobilística, mas sem ser um guia infalível sobre como implantá-lo.

Os métodos e conclusões apresentados se baseiam na vivência do pesquisador em um processo de implantação dentro do mercado brasileiro, tendo que lidar com barreiras culturais dentro da montadora e nas concessionárias representantes da marca, e observando como a cultura presente nestas organizações acaba por influenciar o modo de implementação e a absorção dos conceitos de CRM propostos.

1.5 Metodologia da pesquisa

Neste item será descrita e discutida a metodologia do estudo de caso, associado à pesquisa qualitativa empregada na abordagem e solução do problema em

questão, ou seja, foram utilizadas também a pesquisa bibliográfica e pesquisa documental para explicitar e analisar o modelo de implementação de um projeto de CRM em uma montadora e em sua rede de concessionárias, desenvolvendo subsídios necessários para compreender também a cultura corporativa de uma empresa. O processo de identificação e explicitação do modelo foi viabilizado pela aplicação de entrevistas, conforme apresentado no Anexo 1.

1.5.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. Vergara (1997) salienta que "os tipos de pesquisa não são mutuamente exclusivos", o que permite a classificação nos dois tipos. É exploratória porque busca estruturar novos conhecimentos, numa área específica na qual há pouco conhecimento acumulado – informação nas pequenas e médias empresas, para então poder aplicá-los.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 1999).

A presente pesquisa classifica-se como descritiva porque expõe a opinião de uma determinada população sobre determinado fenômeno, através da técnica padronizada de coleta de dados. Segundo Gil (1999), "as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática". Busca, então, estruturar o conhecimento para poder, no futuro, aplicá-lo.

1.5.2 O método: estudo de caso

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi utilizada a técnica do estudo de caso, pois envolveu o estudo de implementação do CRM em seis concessionárias com perfis diferentes. Foi escolhida esta técnica por envolver um estudo profundo e exaustivo de alguns objetos de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é o método mais adequado quando o fenômeno de interesse não pode ser estudado fora do seu ambiente natural, não há necessidade de manipulação de sujeitos ou eventos e o fenômeno de interesse não tem uma base teórica estabelecida.

Segundo Chizzotti (*apud* Barros & Lehfeld, 2000), o estudo de caso é uma modalidade de estudo nas Ciências Sociais, que coleta e registra informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre um objeto escolhido para investigação (uma comunidade, uma organização, uma empresa, dentre outros).

Triviños (*apud* Barros & Lehfeld, 2000) coloca ainda que o estudo de caso pode se dividir em: históricos organizacionais, quando se examina uma instituição; observacionais ligados à pesquisa qualitativa e participante, com alta escala de observação.

Segundo Boyd (1989, p. 60), “os estudos de casos são valiosos para descobrir novas relações que podem então ser testadas por estudos estatísticos ou experimentais.” A prova das conclusões só acontecerá quando colocadas em prática. A distinção entre o método de estudo de caso na pesquisa exploratória e na pesquisa descritiva é, na sua maior parte, uma distinção baseada no ponto em que se apresentam os resultados.

A analogia é o método de análise mais aplicável ao estudo de caso. Os casos coletados são estudados para descobrir três fatores:

1. Fatores que são comuns a todos os casos no grupo;
2. Fatores que não são comuns a todos os casos, mas são comuns a alguns subgrupos;
3. Fatores que são únicos em determinado caso.

Chega-se a uma conclusão comparando-se as semelhanças e diferenças. Em geral, o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se completar esses estudos de casos “explanatórios” com dois outros tipos – estudos exploratórios e descritivos.

1.5.3 A montadora

Foi definido como unidade de análise uma montadora de automóveis, presente no mercado brasileiro há mais de dez anos. Por razões de confidencialidade não será possível revelar a cidade e estado que está localizada. Basta dizer que é uma montadora que se destacou desde o início de sua história pela inovação, seja em seus produtos, seja em suas práticas comerciais.

1.5.4 Concessionárias selecionadas

As unidades de análise, nesse caso, foram concessionárias localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Porto Alegre, Curitiba e, por último, Atibaia, no interior de São Paulo. Exceto a última citada, todas as demais se situam em capitais de Estados, onde existe a concorrência interna com outras concessionárias da própria marca e externa com concessionárias de outras marcas presentes no Brasil.

1.5.5 Coleta de dados

Nesta pesquisa, a técnica utilizada para coleta de dados foram entrevistas estruturadas e não-estruturadas.

“Na entrevista não-estruturada o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, podendo explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal. A entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido com perguntas pré-determinadas, seguindo um formulário já elaborado. O pesquisador não tem liberdade para adaptar suas perguntas a determinada situação, de mudar a ordem dos itens ou de fazer outras perguntas.” (GIL, 1999, p. 42)

As entrevistas não estruturadas foram adotadas para coletar informações junto à diretoria da montadora e da associação da rede de concessionárias antes do censo, com o objetivo de obter subsídios para a análise dos dados conseguidos dentro da montadora, bem como para o planejamento da implementação de um projeto de CRM.

Já na entrevista estruturada, o instrumento escolhido para a coleta de dados foi o questionário (Anexo 1), que segundo Parasuraman (1986), é o principal canal através do qual os dados são obtidos dos respondentes e transferidos para os pesquisadores. Foi utilizado um questionário subdividido em seis seções. A primeira compreende o perfil corporativo da concessionária. Em seguida questões relacionadas com o perfil do proprietário. A terceira e quarta seções abordam, na seqüência, a estrutura da concessionária e a cultura em marketing e vendas da concessionária. A quinta seção diz respeito às informações do cliente coletadas e forma de uso. E finalmente, infra-estrutura tecnológica da concessionária, conforme demonstrado no Anexo 1.

O objetivo foi verificar expectativas e levantar a situação da rede no início de 2001. A entrevista contribuiu para verificar que havia um longo caminho a percorrer, pois a cultura presente na rede não considerava o relacionamento. Pode-se dizer que a entrevista foi importante para diagnosticar os problemas relativos à cultura. O modelo de implantação, entretanto, foi sendo construído depois do censo e foi colocado à prova durante o Piloto.

O questionário foi aplicado em entrevistas pessoais junto aos proprietários das concessionárias, utilizando os recursos de campo da própria montadora, uma vez que os mesmos tinham mais instrumentos e conhecimentos para buscar os dados reais junto a cada concessionária e por não existir razão suficiente para ter que se empregar uma empresa terceira na coleta destes dados, o que só aumentaria os custos do projeto.

Nas entrevistas estruturadas, não foi adotada a técnica de amostragem do universo da pesquisa; mas foi realizado um censo abrangendo todo o universo. Segundo McDaniel e Gates (2003, p. 365), “o termo censo refere-se a situações em que os dados são obtidos de praticamente toda a população de interesse.”

“[...] não é muito comum a utilização dos censos na pesquisa de marketing. Na maioria das situações de pesquisa de marketing, visto que normalmente o universo da pesquisa é constituído por milhares, centenas de milhares ou milhões de indivíduos, o custo e o tempo necessários para fazer um censo da população, dessa magnitude, são tão grandes que impedem a possibilidade desse recurso”. (MCDANIEL & GATES, 2003, p. 365).

Para os autores, apesar dos censos não serem utilizados com freqüência nas pesquisas de marketing, em alguns casos são apropriados e viáveis tendo em vista

o tamanho do universo a ser pesquisado versus os recursos possíveis de serem alocados, o que é o caso da presente pesquisa. Dessa forma, tornou-se possível obter informações das concessionárias localizadas em todo o Brasil com a utilização de toda a equipe de campo da montadora, sendo o resultado, portanto, mais preciso do que uma amostra.

Como foi realizado um censo, o intervalo de confiança é de 100% e o erro amostral de 0%.

A coleta de dados foi realizada junto à montadora e às concessionárias no período de janeiro a março de 2001.

1.5.6 Análise de dados

Análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas. Segundo Marconi & Lakatos (1990), a análise consiste na tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado. Já a interpretação consiste em dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Os autores salientam que, mesmo com dados válidos, é a eficácia da análise e interpretação que determinará o valor da pesquisa.

Os dados coletados através de entrevistas ou através de documentos foram interpretados de forma qualitativa. Já os dados qualitativos obtidos através dos questionários estruturados foram analisados e interpretados com a utilização do método de categorização dos dados, para poder construir categorias analíticas que permitissem compreender o fenômeno estudado e auxiliar no processo de implementação de um projeto de CRM.

2 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL DO MODELO

Neste capítulo são apresentadas questões referentes à função e tipos de marketing, discorre-se sobre o Database Marketing, alguns fundamentos sobre a gestão de relacionamento com clientes e, em seguida, busca-se referencial sobre o marketing e o serviço ao cliente.

2.1 Estratégias e políticas de marketing

2.1.1 As funções do marketing

Nas últimas duas décadas, algumas mudanças sutis no conceito e na prática de marketing têm remodelado essa área de conhecimento. Mudanças essas iniciadas pela indústria, na forma de novos tipos de organizações, que melhor respondessem às crescentes pressões do ambiente competitivo.

De acordo com Webster (1992), no início deste século apareceram os primeiros indícios de estudos acadêmicos na área de marketing, fortemente relacionados com o setor agrícola e preocupados com a forma como os produtos eram levados aos mercados e os seus preços determinados. Toda a análise estava centrada nos *commodities* e nas instituições envolvidas na movimentação destes das fazendas, florestas, mar, minas e fábricas para os processadores industriais, usuários e consumidores.

Essa visão inicial não possuía orientação gerencial, pois o marketing era visto mais como um conjunto de processos sociais e econômicos do que como um conjunto de atividades e responsabilidades gerenciais. Isso só começou a mudar por volta dos anos 50, quando uma visão mais gerencial trouxe realismo para os estudos de marketing, os quais passaram a enfatizar a resolução de problemas de planejamento, implementação e controle de atividades em ambientes competitivos. A partir daí começou a ganhar importância dentro das práticas gerenciais das empresas como uma forma de alinhar suas capacidades produtivas com as necessidades do mercado.

A partir da década de 70, as empresas passaram a se tornar mais descentralizadas e em consequência disso a própria função de marketing começou

a se espalhar mais dentro das organizações. Os rápidos avanços em telecomunicações, transporte e processamento de informações ampliaram as possibilidades de escolha para as empresas e para os consumidores, até o ponto em que a origem geográfica do produto deixou de ser importante e questões como qualidade, serviço e valor passaram a determinar o processo de compra.

Com isso, o relacionamento entre as organizações começou a evoluir, na busca da sua eficiência econômica, dentro de um *continuum* que tem num extremo uma situação de pura transação, passando por transações repetidas, relacionamentos de longo prazo, parcerias entre comprador e vendedor, alianças estratégicas, redes de organizações e até a integração vertical no outro extremo. Segundo Webster (1992), em cada uma das situações o papel do marketing foi se alterando e tem-se:

- Transações discretas. Cada transação é essencialmente independente da outra, guiadas apenas pelos mecanismos de preço, com as empresas procurando comprar no menor preço possível e sem se preocupar com uma possível nova transação. Nessa situação, o trabalho do marketing se resume em achar os compradores e está centrado na venda, não existindo questões como a marca, o reconhecimento do consumidor pelo vendedor, o crédito, a preferência, a lealdade, e a diferenciação do produto de um ou outro produtor.
- Transações repetidas. Começam a haver compras freqüentes das mesmas marcas de produtos, pois o comprador considera mais conveniente e fácil um produto familiar, pois isso minimiza o tempo e os esforços necessários à obtenção e processamento das informações necessárias à escolha de diferentes alternativas. O papel do marketing é guiar o processo de diferenciação dos produtos da empresa e criar preferência e lealdade que irão garantir maiores preços e lucros. Através de intensivas campanhas de propaganda e promoções de vendas, onde cada marca tenta ganhar a preferência do consumidor, busca-se repetir a compra.
- Relacionamentos de longo prazo. Ainda ocorre em bases adversariais, opondo o comprador e vendedor em um batalha cujo objetivo ainda é o preço mais baixo, e dependem amplamente dos controles de mercado, embora envolva contratos de compromisso de prazos mais longo. Nessa situação, a importância de gerenciar esse relacionamento como uma vantagem estratégica começa a ser reconhecida pelo marketing, principalmente à medida que os distribuidores no mercado de bens de consumo, começam a ganhar importância e poder.

- Parcerias entre comprador e vendedor. As empresas reconhecem sua dependência mútua em uma área particular de atividade e a confiança entre as partes começa a substituir a tradicional postura adversarial. Os preços passam a ser determinados pelas negociações e não apenas pelos mecanismos de mercado, embora ainda sofram da parte dele algum tipo de pressão. O marketing começa a ver a necessidade de se mover de uma situação onde o foco é a venda individual, a transação como uma conquista, para o entendimento da necessidade de desenvolver relacionamentos de longo prazo e mutuamente sustentados com seus consumidores. O resultado chave desse novo arranjo é o surgimento de uma grande estabilidade na relação, o que contribui para a troca de informações entre as empresas e a adoção de políticas de crescimento de longo prazo.
- Alianças estratégicas. Ocorrem com a formação de uma nova entidade, gerenciada através de mecanismo de controle burocráticos e administrativos, onde ambas as empresas comprometem recursos e a qual serve a claros propósitos estratégicos das duas partes. A busca de um objetivo estratégico e de longo prazo é a característica básica que separa as alianças estratégicas das formas anteriores de cooperação entre empresas. Essa ênfase no aperfeiçoamento do posicionamento competitivo da empresa sustenta a opinião de que as alianças estratégicas são um importante fenômeno de marketing e estão dentro do seu domínio teórico, à medida que envolve, de maneira geral, associações com consumidores, distribuidores e concorrentes, atuais ou futuros, para o desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos e novos mercados. A função do marketing é ajudar a desenhar e negociar as alianças estratégicas, como parte do processo de entrega de valor superior aos consumidores.
- Redes de organizações. São estruturas corporativas complexas e multifacetadas, que resultam dos múltiplos tipos de relacionamentos, parcerias e alianças estratégicas existentes. Dentro desse contexto, o marketing é responsável por manter todas as partes focadas no consumidor, informar sobre produtos concorrentes e mudanças nas necessidades e expectativas deste consumidor. À medida que as empresas se movem na direção das alianças estratégicas, tornam-se mais focadas e especializadas nas suas atividades principais. A idéia básica é evitar tentar fazer tudo, principalmente aquilo que não realiza

satisfatoriamente, e buscar outras empresas que também buscam um parceiro e que possam realizar melhor essas tarefas. (WEBSTER, 1992).

Para Webster (1992), ao invés da integração vertical, a construção de redes passa a ser o modelo preferido, construído sob a premissa de que cada processo deve ser da responsabilidade de uma empresa especializada, independente e eficientemente organizada e gerenciada. A tendência está saindo do fazer para o comprar, da propriedade para a sociedade, dos custos fixos para os custos variáveis, porém dentro do contexto estável de relacionamentos de longo prazo.

Segundo Gummesson (1987), a função do marketing pode ser entendida como o gerenciamento dos relacionamentos entre fornecedores e clientes, com o objetivo de criar, desenvolver e manter uma rede de organizações dentro da qual as empresas prosperam. Como esses relacionamentos devem ser interativos, precisa-se de tempo para serem construídos e mantidos, e devem tornar-se parte essencial do planejamento estratégico de marketing. É necessário entender a estrutura do mercado e então desenvolver relacionamentos estratégicos com outras empresas deste mercado. Esses relacionamentos são mais importantes que preços baixos, promoções relâmpagos ou mesmo tecnologias avançadas, pois mudanças no mercado podem mudar esses pontos, porém relacionamentos próximos são mais difíceis de serem alterados.

Dentro desses novos tipos de organização, as formas tradicionais de se organizar as funções de marketing e de se pensar sobre os propósitos das suas atividades precisam ser reexaminados, dando prioridade para esses relacionamentos a longo prazo. O foco se transfere dos produtos e empresas como unidade de análise, para as pessoas, as organizações e os processos sociais que mantêm as empresas juntas em relacionamentos contínuos. Dessa forma, as empresas precisam estabelecer compromissos de longo prazo para manter esses relacionamentos com os níveis de qualidade e serviço exigidos, sendo necessário que as mesmas se empenhem em adquirir habilidades em gerenciar esses relacionamentos. Como habilidades residem nas pessoas e não na estrutura das organizações, as pessoas de marketing que tiverem essas habilidades se tornarão cada vez mais valiosas como ativos de negócios dentro das empresas.

Segundo McKenna (1991), essa transformação na forma das empresas se relacionarem está sendo impulsionada pelo enorme poder e ampla difusão da

tecnologia, que ao mudar o processo de escolha, transforma o mercado. E em tempos de amplas escolhas e imprevisíveis mudanças, as empresas se deparam com o fim da tradicional lealdade dos consumidores. Para combater isso, é preciso que o marketing encontre uma maneira de integrar o cliente na empresa, criando e sustentando um relacionamento de longo prazo entre ambos.

E para que essas mudanças no conceito de marketing ocorram, é necessário que o conceito de marketing oriente todas as pessoas, funções e departamentos da organização, pois no competitivo mundo dos negócios de hoje não podem mais haver barreiras entre funções e departamentos. Essa nova filosofia de marketing deve se alastrar por toda a empresa, buscando soluções organizacionais para apoiar a aceitação dessa filosofia.

2.1.2 A evolução do marketing

O marketing evoluiu desde os conceitos presentes nos anos 60, onde não passava de um mero auxiliador para que a produção de uma dada indústria fosse toda colocada para vender no mercado, até os dias atuais, quando já é encarado como uma ciência responsável por entender o consumidor e entregar aquilo que o mesmo espera. Contudo, não de uma forma massificada e despersonalizada como nos anos 60, mas de uma forma individualizada, um a um. Não na forma de comunicação não solicitada e invasiva, mas permitida, desejada e realizada no tempo em que o consumidor a quiser.

O marketing de massa surge nos anos 60/70. A característica do mercado era a de ser formado por empresas direcionadas exclusivamente às vendas com foco na manipulação da mentalidade do cliente, de modo a adaptá-la ao produto fabricado, praticando segundo McKenna (2000) a escola de marketing do “qualquer cor, desde que seja preto”. Conhecida como a era do marketing de massa, o importante era vender o maior número de produtos possível ao maior número de clientes, desconsiderando totalmente as necessidades individuais ou de nichos.

Foi a época da produção em série com pouca ou nenhuma variedade de oferta e da utilização de comunicação de massa, ou seja, unilateral, para atrair clientes em quantidade, realizar vendas e obter lucros rápidos. O canal de distribuição era redes varejistas que não tinham nenhum foco na diferenciação ou manutenção de clientes,

e onde todo cliente novo era a oportunidade de mais uma venda de um produto, independente de quem era o comprador, se este era alguém já cliente ou ainda não cliente (*prospect*). (KOTLER, 2000)

Segundo o autor, as empresas tinham pouca dificuldade em comercializar o que produziam dada a demanda aquecida que encontravam no mercado. Investiam pouco em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos pela falta de uma concorrência mais acirrada e pela mentalidade dominante entre os consumidores. Os clientes se contentavam em ter um determinado produto, antes de considerarem se aquele produto atendia ou não às suas necessidades. Isto era reforçado pelo fato de não haver muitas opções em marcas ou variações de produtos disponíveis para aquisição, o que era característico do baixo nível de concorrência.

A comunicação de massa não exigia verbas grandes para se obter retorno, pois eram poucos os anunciantes e poucos os veículos de alcance abrangente. Mesmo a publicidade na televisão era pouca, assim como o acesso a este bem de consumo devido aos altos preços praticados. Não existia, desta forma, um excesso de propaganda, nem na mídia, nem na cabeça dos consumidores, o que contribuía para manter a eficiência da comunicação de massa.

Dado este cenário, nesta época era relativamente fácil atrair e conquistar novos clientes a partir da massa de *prospects* existente no mercado. “Perdiam-se clientes também, mas isso era dificultado pela falta de outras opções que os clientes pudessem optar. O saldo, portanto, tendia quase sempre a ser positivo.”(KOTLER, 200, p. 122)

Já nos anos 80 surge o marketing segmentado, representado na Figura 1 adiante pela forma cilíndrica, onde as atitudes das empresas em busca de novas oportunidades e maiores lucros passaram a caracterizar a “era da segmentação” com o início da diversificação na oferta de produtos. As empresas buscavam aumentar suas vendas, diversificando e direcionando sua comunicação de massa para os segmentos identificados, e adaptando seus produtos e ofertas para satisfazer mais proximamente às necessidades dos clientes que faziam parte destes segmentos.

A entrada de novas empresas nos diversos mercados tornou a concorrência mais acirrada, o que causou um aumento geral nos gastos com marketing e mídia como forma de combater a entrada das novas concorrentes e ao mesmo tempo continuar a atrair o mesmo número de consumidores que se atraía antes. A

demanda por maior espaço na mídia permitiu um aumento geral dos custos de propaganda, e a necessidade de verbas cresceu ainda mais, como conseqüência.

Kotler (2000) acrescenta ainda que, com o aumento do número e quantidade de opções de consumo, os consumidores passaram a migrar mais para outras marcas, aumentando a velocidade de perda dos clientes para a concorrência e colocando em risco a sobrevivência das empresas já estabelecidas.

Neste cenário, portanto, era igualmente fácil atrair e conquistar novos clientes, bem como perdê-los para uma concorrência cada vez mais agressiva e predatória. O saldo, portanto, tendia a ser nulo, mesmo com o aumento dos gastos com verbas para mídia. Por esta razão é que se deve a existência da figura cilíndrica que representa esta fase de evolução do marketing na Figura 1.

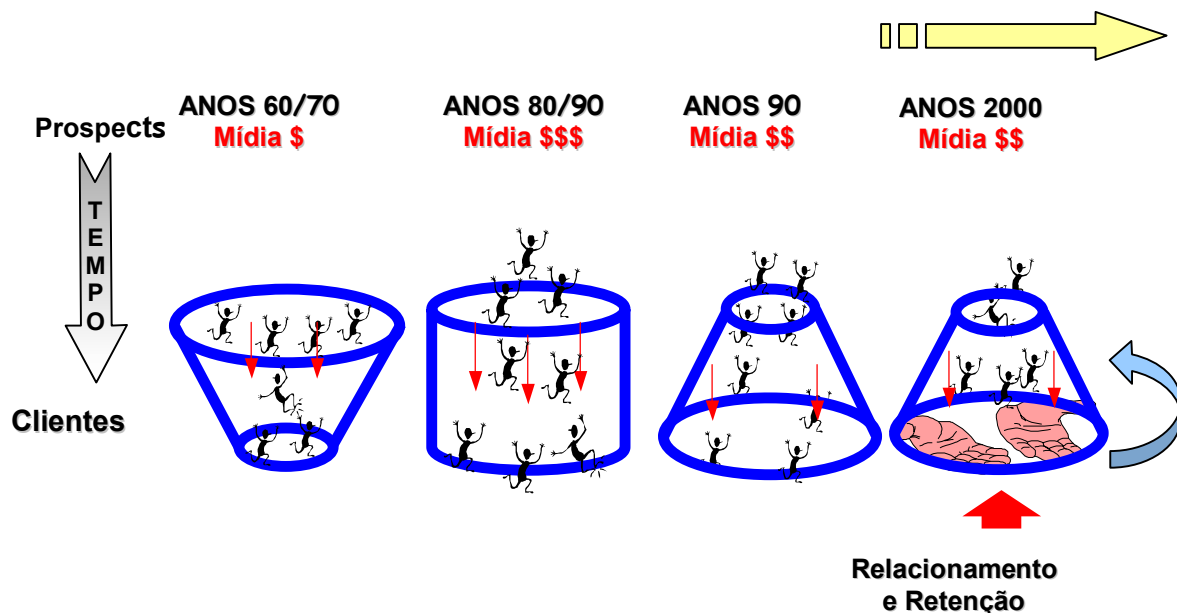


Figura 1: Evolução do marketing

Fonte: Esquema ilustrativo do pesquisador, baseado em trabalhos não publicados de Sérgio Oliveira (em memória), ex-funcionário da montadora, falecido em 2001.

O marketing de nichos surgiu no final dos anos 80 e início dos anos 90. O aumento excessivo da oferta e o acirramento da concorrência levou à guerra de produtos e preços entre as empresas, com a conseqüente queda geral da rentabilidade. A solução encontrada pelas empresas foi estabelecer uma estratégia ainda mais focada, procurando aproveitar nichos de mercado ainda não explorados, bem como diminuir a disponibilidade das verbas para mídia. (KOTLER, 2000)

Com a consolidação do efeito globalização, as empresas se viram diante do desafio de garantir suas margens e participações de mercado adquiridas no

passado, considerando a perspectiva da concorrência de novos entrantes com capital e *know-how* de ponta. De imediato, verificaram-se três grandes tendências:

- A necessidade imediata de constantes investimentos em tecnologia para viabilizar o desenvolvimento de novos projetos e novos produtos, os quais pudessem dar à empresa investidora uma margem de vantagem sobre seus concorrentes, mesmo que por um curto espaço de tempo.
- A necessidade de diminuição dos ciclos de vida dos produtos, com a conseqüente dificuldade de recuperação dos investimentos em novos projetos.
- O fato de se ter que conviver com a tendência à commoditização dos produtos, uma vez que estes passavam a oferecer benefícios e qualidade muito similares na ótica do consumidor. Assim, a decisão de compra ficava restrita unicamente pela oportunidade de menor preço, o que resultava em guerra de preços e em queda geral das margens de lucros.

A citação de Linneman (1993, p. 5) a seguir ajuda a compreender a estratégia de busca de nichos de mercado como forma de conquistar novos clientes e fazer frente às necessidades de se sobrepôr aos desafios impostos pelo cenário mundial:

“Mesmo que seu mercado consista em um segmento que deseje o produto ou serviço mais barato e um outro segmento que deseje a mais alta personalização, isso não mais significa que você não possa atender a ambos. Significa, isso sim, que não pode atender a ambos com um único produto ou serviço. Tem que existir um produto ofertado para cada segmento.”

Conforme se pode notar pela afirmação de Linneman, os efeitos do aumento da concorrência e de um maior assédio das empresas aos consumidores exigiram das empresas uma maior profundidade de análise ao estabelecer suas estratégias, de maneira a buscar um melhor posicionamento na mente de seus consumidores. O mercado era caracterizado por um excesso de propaganda, o que causava uma dificuldade cada vez maior para que os consumidores se lembrassem de marcas na hora da aquisição dos produtos e serviços de que necessitavam. Desta forma, era necessário que as empresas se reposicionassem em categorias, para que novos mercados fossem criados, ao que chamou Al Ries (1998) de a “Lei da Categoria”. Esta lei consiste em que uma marca deve ser a primeira em sua categoria, mesmo que, para isso, ela tenha que criar uma nova categoria. Ou seja, o foco na descoberta de nichos específicos permitiria à empresa descobrir mercados dos

quais poderia se apropriar, ao se posicionar na mente de seus consumidores como a primeira e melhor, e obtendo resultados mais expressivos, conseqüentemente.

O sucesso ou fracasso de uma estratégia de nicho dependia diretamente da obtenção de informações mais detalhadas dos consumidores, o que implicava em fazer muitas pesquisas de mercado e organizar estas informações em bancos de dados centrados no cliente. Pesquisar e entender as necessidades dos clientes permitia às empresas garantir maior certeza na decisão e direcionamento dos seus investimentos. Tal fato é confirmado por Linneman (1993, p.10), ao fazer referência à citação de Ohmae (*apud* Linneman, 1993):

“Não é possível encontrar a solução para toda uma indústria ou uma ampla classificação de consumidores. É preciso encontrar uma solução para um único usuário ou consumidor. Então, como é de se esperar, essa solução será aplicável a um grupo maior.”

Diante deste cenário, as empresas se depararam com a necessidade de repensarem o papel do marketing, o qual deixaria de ser apenas uma ferramenta de convencimento do consumidor para ser um verdadeiro integrador entre os interesses do cliente e os das empresas.

Em paralelo, os acionistas não queriam abrir mão da rentabilidade mínima que desejavam para seus investimentos e, desta forma, obrigaram as empresas a reverem a forma como gastavam suas verbas em mídia, uma vez que incrementar os gastos era inviável. Começaram a procurar formas mais eficientes que possibilitassem a mensuração de resultados, e através das quais pudessem buscar os clientes necessários para manter a rentabilidade desejada. A comunicação passou a se realizar através de mídia de massa ainda mais focada, mas perdendo a importância em relação a outros tipos de mídia mais direcionadas. Foi uma evolução mais rápida em direção ao marketing direto, procurando buscar os nichos pelas suas características identificáveis, além de ser um período marcado pela explosão das promoções no ponto de venda, e distribuição feita por redes varejistas especializadas e canais diretos.

Já nos últimos anos, surge o que McKenna (1998) chama de “Empresa em Tempo Real”, ou seja, aquela que é baseada em sistemas flexíveis, que mantém um grande arsenal de conhecimento sobre clientes e que cria um ciclo de constantes trocas de informações com os mesmos. Para o autor, em um tempo de opções múltiplas e mudanças constantes, um novo marketing é a solução. O mercado oferece uma enorme possibilidade de escolhas e as empresas se vêem frente ao fim

da lealdade de marcas. Mas a real solução não é mais marketing, mas um melhor marketing que crie e mantenha o relacionamento entre os dois (cliente e empresa).

Diferentemente da “Era da Massificação”, onde o foco estratégico do marketing era no produto, a “Era do Relacionamento” volta seu foco para o cliente e estabelece que o objetivo é vender o maior número de produtos a um único cliente pelo maior tempo possível. Ou seja, mais importante que conquistar novos clientes é saber manter e aumentar os ganhos com os atuais. Passou então a ser decisivo construir modelos que permitissem analisar, conhecer e mensurar os resultados obtidos individualmente por cliente, pois somente com comunicação de massa e pesquisas não seria possível entender e individualizar o atendimento das necessidades pessoais de cada cliente, e muito menos estabelecer relacionamentos.

Uma vez que em mercados competitivos a melhor estratégia é saber manter e ganhar mais por cliente, o desafio que surgiu foi adaptar estruturas criadas para gerenciar produtos para gerenciar clientes (PORTER, 1991). Isto representou uma mudança cultural de grande impacto na forma como as empresas viam os segmentos de negócio em que estavam inseridas. Passaram a ter que olhar para fora, para o mercado e seus consumidores, ao invés de se concentrarem em produzir o melhor produto, focando apenas em si mesmas.

Outro desafio foi como difundir esta cultura dentro das empresas, conscientizando a todos que o marketing não era uma função isolada, mas sim uma forma de fazer negócios e que deveria fazer parte da rotina diária de cada funcionário.

2.1.3 A importância e as aplicações do Database Marketing ou marketing orientado para dados

No mercado de informações intensivas atuais, o sucesso das empresas não depende apenas da extensão pela qual elas coletam informações sobre seus clientes atuais, mas também da forma como usam as informações coletadas. As empresas que se relacionam de forma continuada vendendo seus serviços têm a facilidade de coletar rotineiramente informações de seus clientes, e podem adaptar-se ao marketing de informação intensiva com relativa facilidade. Os esforços de implantar o banco de dados de clientes são geralmente recompensados pelo

aumento dos ganhos e transações por cliente, e pelo aumento da lealdade dos mesmos.

O valor estratégico de uma informação, segundo Zemke (1999), está em considerá-la como um componente da vantagem competitiva. Essa importância estratégica reside no fato de que habilita a empresa a criar valor extra para os clientes, além de possibilitar a diferenciação dos seus produtos ou serviços no mercado através da personalização.

A promessa de um banco de dados de clientes é muito grande. Os concorrentes podem até aumentar os gastos em propaganda, melhorar taxas de financiamento, ou aumentar o número de pontos de venda, mas se uma empresa implantou forte relacionamento com seus clientes atuais baseada em banco de dados, é improvável que ela seja imediatamente vulnerável. "Reputação é um ativo que o concorrente não pode minar ou destruir". (ZEMKE, 1999, p. 04)

Para a autora, as empresas têm numerosas oportunidades para coletar informações de seus clientes sem incorrer em custos elevados. O crescimento e desenvolvimento da lealdade dos clientes podem ser obtidos pela utilização da "escada de lealdade". O modelo criado por Considine e Raphael (*apud* Bickert, 1990) ensina que os clientes atuais e potenciais devem subir uma escada ou dar passos em termos de intensidade de lealdade em relação à empresa: passando de clientes prováveis, a clientes potenciais, experimentadores, repetidores de compra, a clientes fiéis e, finalmente, a defensores.

Muito freqüentemente as empresas param no meio do caminho, ficando satisfeitas ao converter um cliente potencial em cliente da empresa. O valor real em implantar um banco de dados de clientes é a vantagem de proporcionar à empresa condições de conduzir o cliente em sua escada de lealdade.

2.1.3.1 O Database está mudando o marketing

Rapp (1996, p. 252) afirma que: "Diálogo e informação será a nova ordem. Isso representa o início de uma reviravolta maior em Marketing. O computador modificou a produção. O computador mudou nossa forma de trabalhar no escritório. Agora, o computador está mudando o marketing". Estamos vivenciando a aplicação do novo marketing, o marketing de relacionamento, e para isso deve-se ir além do marketing

direto. É preciso rapidamente obter habilidades técnicas e capacidade para criar programas de marketing de relacionamento orientados para o cliente individual. As empresas têm reconhecido o valor de acessar os seus clientes individualmente e estão investindo cada vez mais nesta direção, porém sem esquecer as práticas atuais de marketing. O redirecionamento de parte dos investimentos feitos em mídia de massa para o marketing individualizado, um a um, tem sido a tônica presente, à medida em que o valor da forma individualizada de comunicação mostra o seu potencial.

Uma das finalidades da tecnologia, cada vez mais presente e acessível, é o barateamento causado pela evolução constante e rápida dos microprocessadores e da capacidade dos sistemas de armazenamento de dados.

Para McKenna (1999, p. 31) “Os aperfeiçoados e potentes bancos de dados por computador cada vez mais estão permitindo que os profissionais de marketing adaptem os produtos, os serviços e as promoções exatamente às preferências e exigências individuais dos clientes.”

Corroborando, Zemke (1999) acrescenta que o banco de dados de clientes ajuda a implementar o marketing de relacionamento de diversas maneiras:

- Os esforços de marketing tornam-se tanto mais eficientes como eficazes, porque a instituição está hábil para identificar seus clientes mais importantes e, a partir disso, apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado no tempo correto.
- A tecnologia da informação tem como foco administrar a vasta quantidade de dados que uma instituição necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada e rentável.
- Um diálogo verdadeiro pode ser mantido com clientes ao descobrir interações contínuas, identificando mudanças no comportamento de compra, perfil de investimento e consumo, além de permitir avaliar a propensão à inadimplência e permitindo a uma instituição antecipar riscos e oportunidades futuras.
- O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer o perfil da sua base de clientes atuais e prováveis, bem como quais as mudanças que poderiam resultar em maior aceitação de um serviço ou produto.

Entretanto, esses benefícios do marketing apoiado em banco de dados levam a uma necessidade de repensar a maneira com que se conduz um negócio. O plano de marketing e os programas táticos devem ser reprojatados para explorar propriamente o banco de dados.

Os benefícios específicos de um banco de dados de clientes bem projetado e flexível permitem à uma empresa avaliar o valor de clientes individuais de maneira nunca possível com o marketing convencional. Três das mais importantes mensurações são as seguintes:

- determinação do *lifetime value* para cada cliente;
- identificação dos custos de aquisição de um novo cliente;
- possibilidade de um cliente dar *feedback* à empresa e construir assim um modelo de relacionamento caso a caso.

2.1.3.2 Valor de um cliente ou *lifetime value*

A estratégia de marketing de relacionamento está baseada na constatação de que um cliente tem valor no longo prazo. Portanto, a quantidade de esforço de marketing e a verba alocada para a conquista e manutenção de um cliente estão diretamente relacionadas com a estimativa do prazo médio em que o cliente trará lucro para a empresa através do aumento do valor investido, tipo de produto comprado, concentração dos negócios na instituição ou pelo uso intensivo dos serviços disponibilizados.

Um dos resultados mais úteis de um banco de dados de clientes, segundo Zemke (1999), é a habilidade de calcular o valor de duração de um cliente, que indicará quanto cada cliente vale ou tem potencial para valer. Os procedimentos para calcular esse valor podem ser pragmáticos ou envolver modelos estatísticos preditivos complexos, os quais podem identificar os clientes mais rentáveis e mais fiéis para então determinar quais os segmentos que se deve prospectar ou fidelizar em um dado mercado.

“O primeiro passo é definir quais clientes devem ser considerados ativos. Os clientes têm uma vida distinta, dependendo da instituição, desde sua primeira compra até a última. O problema é que, embora uma primeira compra seja facilmente identificada, a última de um cliente não é tão evidente. Mas o cliente em algum momento vai parar de comprar os produtos ou serviços da empresa. Qualquer que seja a razão - recebimento de serviço inferior, taxa insatisfatória,

mudança da agência, relacionamento com outra empresa, dentre outras - chega um tempo em que o cliente não quer mais ser cliente da instituição.” (ZEMKE, 1999, p. 02)

A definição de quem é um cliente ativo deve depender do tipo de cliente, do tipo de produto considerado principal e do ciclo de compra deste produto. Mas um cliente que não compra, que não utiliza o cartão de crédito, ou que está diminuindo suas despesas sem motivo racional, já pode ser considerado em vias de se tornar inativo e precisa ser incorporado numa campanha de retenção de clientes. Quanto mais tempo um cliente permanecer fiel à uma empresa, maior seu valor. Porém, fidelidade precisa ser traduzida em níveis de rentabilidade.

Segundo Zemke (1999), a análise de rentabilidade deve ser relacionada com a estratégia de vendas para cada segmento de clientes. Depois de determinar o *lifetime value* do cliente, é necessário analisar qual o portfólio de ações de venda e fidelização, ao longo do período de tempo em questão, capaz de garantir uma dada rentabilidade desejada por cliente. No caso de compra de um determinado produto, pode-se aumentar a lucratividade de um cliente pela venda de outros produtos complementares, como cartão de crédito, seguros diversos, serviços agregados, entre outros. O ferramental de Database Marketing irá permitir a mensuração dos resultados efetivos de cada ação por segmento, canal de comunicação utilizado e o teste de novas combinações de abordagens, de maneira a poder aprimorar cada vez mais as abordagens para garantir melhores resultados ao longo do tempo.

2.1.3.3 O Database pode gerar ganhos de produtividade

Além da mensuração do retorno do investimento, do número de conversões, há que se considerar nesta análise o ganho em produtividade, pois o uso de um sistema de Database Marketing proporciona, por exemplo, a liberação de 60% do tempo de um vendedor, primeiramente para o fechamento da venda e depois para o planejamento do desenvolvimento do cliente e o atendimento pessoal diferenciado. Isto é, “todo o trabalho, é transferido para um sistema centralizado, que se responsabiliza por identificar, qualificar (obter informações relevantes sobre ele), e criar através de ações de comunicação, a predisposição no *prospect* para atender o vendedor” (ZEMKE, 1999, p. 03). As ações táticas e operacionais de suporte que, apesar de invisíveis para os clientes, e que não servem para o processo decisório,

permitem que a construção do relacionamento seja mais eficaz e efetivo, podendo muitas vezes se constituir na diferenciação da empresa em relação aos concorrentes. Esse aspecto é corroborado por Zemke (1999, p. 05) quando comenta que:

“(...) porque os consumidores de hoje estão dispostos a pagar um extra para terem suas necessidades básicas satisfeitas de forma rápida e eficiente, e ficarão agradavelmente surpresos se forem tratados com um pouco de dignidade e respeito...Quando o cliente está satisfeito, realmente contente por estar fazendo negócio conosco, seremos bem-sucedidos e prosperaremos.”

É nesse aperfeiçoamento da infra-estrutura de marketing que podem surgir oportunidades para redução de gastos, racionalização, melhoria na organização em geral e aumento de produtividade.

Shaver (1996) ressalta ainda que as técnicas de segmentação de mercado do Database Marketing permitem detectar e selecionar nichos de mercado que podem ser, inclusive, mais rentáveis que a participação em grandes mercados. Primeiramente, a vantagem de atuar em nichos de mercado é a redução do poder de barganha dos clientes, pois normalmente a concorrência é menor. Portanto, a chance de se constituir no líder daquele nicho é maior. Segundo, quando uma empresa foca os seus esforços mercadológicos em determinados segmentos, pode atuar mais efetivamente em entender e atender às necessidades daqueles clientes.

Em essência, o poder de barganha de um cliente em termos de preço ou taxa de financiamento se reduz quando se cria um valor extra no produto ou serviço que seja pertinente àquele cliente. Para aumentar o poder de barganha de uma organização em relação à estrutura de pontos de venda e atendimento, deve-se procurar a utilização de técnicas de telemarketing, mala direta, e a internet para atender, vender e promover os seus produtos ou serviços. Assim, atende-se às necessidades diversificadas e em constante mudança dos seus consumidores, sem incorrer em custos não competitivos. Portanto, pode-se melhorar a posição competitiva através de:

- Redução de custos e taxas - com novas tecnologias da informação é possível reduzir o custo de certas operações ao longo da cadeia de valores, e repassá-lo para o cliente;

- Melhora da conveniência - através de um sistema de pesquisa ou análise estatística, determina-se para quem e que tipo de conveniência pode ser disponibilizado;
- Oferta de serviços personalizados - conhecendo-se os hábitos de consumo e comportamento de compra de clientes, pode-se oferecer serviços especialmente desenvolvidos para atender a tipos específicos de clientes, e às suas necessidades.

Além de construir relacionamento para reduzir o poder de barganha e a negociação por preços e taxas, consegue-se fidelizar o cliente e aumentar a rentabilidade pela concentração das operações do cliente naquela empresa. Este é o conceito de *wallet share*. Ou seja, se um cliente gasta com um determinado produto ou serviço ao longo de sua vida, que seja dentro da empresa considerada e não com produtos ou serviços da concorrência.

2.1.4 Marketing: o serviço ao cliente

Na concepção da sociedade moderna, pode-se considerar o conceito de serviço como já tendo se transformado, praticamente, em domínio do senso comum, visto que todos se utilizam ou fornecem algum tipo de serviço em suas atividades profissionais e privadas.

A recente ênfase na importância do nível de serviço oferecido ao cliente como diferencial competitivo tem forçado as empresas a procurarem entender, de fato, o real significado desse conceito e de que maneira o mesmo pode ser incorporado aos seus negócios.

Para Lalonde e Zinszer (*apud* Bowersox, 1996), o serviço ao cliente possui três dimensões que possibilitam o entendimento do que está envolvido na adoção dessa política com sucesso:

- uma atividade - o que sugere que o mesmo pode ser gerenciado;
- uma medida de desempenho - o que indica que o mesmo pode ser avaliado com precisão;
- uma filosofia de administração - o que exemplifica a importância do marketing focado no consumidor.

Albrecht (*apud* Paixão, 2002, p. 24), apresenta o serviço como sendo “todo trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra” e, posteriormente, igualando seu conceito ao de qualidade, acrescenta: “serviço é todo trabalho que agrega valor ao que uma pessoa faz em benefício de outra”.

Corroborando Churchill (*apud* Paixão, 2002, p. 25) traz a definição da *American Marketing Association*: “serviços são produtos como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que são intangíveis, ou pelo menos intangíveis em sua maior parte”.

Toda política de serviço ao cliente deve identificar e priorizar as atividades importantes para a realização dos objetivos operacionais propostos e incorporar padrões de mensuração para avaliar o desempenho, em termos de obtenção e relevância desses objetivos. O ponto crítico dessas ações é oferecer aos clientes chave um padrão de serviço superior, o qual possa ser visto e entendido pelos mesmos como um valor extra adicionado ao produto. Portanto, para definir o nível de serviço a ser oferecido é preciso que antes a empresa entenda o que é valor para o cliente.

Para Zeithaml et al. (1990), valor pode ser entendido como o resultado da avaliação, por parte do consumidor, da totalidade da utilidade do produto ofertado tendo como base a sua percepção entre aquilo que está sendo dado e o que está recebendo em troca. Esse entendimento ajuda a explicar porque empresas com forte reputação positiva no serviço oferecido conseguem, muito freqüentemente, cobrar preços maiores que seus concorrentes, pois os consumidores respondem de forma afirmativa a essas empresas porque percebem maior valor nos seus produtos.

À medida que o cliente avalia o serviço recebido baseado na sua própria percepção de valor, as empresas precisam estar alertas para oferecer serviços de qualidade superior que encontrem ou excedam essas expectativas. Para Zeithaml et al. (1990), as empresas que queiram competir em serviço com sucesso devem entender que essa opção estratégica pressupõe um constantemente monitoramento da percepção do cliente sobre a qualidade do serviço oferecido e, a partir daí, da identificação das causas das suas possíveis deficiências e da tomada de ações apropriadas para melhorá-lo.

Zeithaml et al. (1990) desenvolveram um modelo conceitual para a avaliação qualitativa do serviço oferecido, baseado em 4 *gaps* (diferenças) principais que são os causadores da deficiência, percebida pelo cliente, e entre a qualidade de serviço

esperada e a qualidade recebida, considerado o *gap* 5. À medida que esses 4 *gaps* intermediários são minimizados, a diferença entre a qualidade esperada e qualidade recebida diminui. Cada um desses 4 *gaps* são colocados a seguir e discutidos brevemente:

- *Gap* 1. Desconhecer as expectativas dos clientes: os executivos nem sempre estão devidamente informados das características que determinam alta qualidade para os clientes ou das consideradas críticas no atendimento de seus desejos. Mesmo nas situações em que há conhecimento das características críticas, pode haver desconhecimento do grau de performance desejado de cada uma delas. Isso pode ocorrer em função de fatores como: pesquisas de mercado insuficientes ou uso inadequado dos seus resultados, distanciamento dos gerentes dos clientes, comunicação interna inadequada ou níveis gerenciais em excesso. O problema é que quando os gerentes com autoridade para determinar as prioridades não entendem completamente as expectativas de serviço ao consumidor, podem tomar decisões equivocadas que irão resultar na percepção de baixa qualidade de serviço;
- *Gap* 2. Estabelecimento de padrões equivocados de qualidade de serviço: é necessário que existam padrões de performance que reflitam a percepção dos gerentes sobre as expectativas dos clientes. Porém, os gerentes se deparam com enormes dificuldades na tentativa de traduzir essas percepções em especificações da qualidade de serviço oferecida, em função de: compromisso inadequado da gerência com a qualidade do serviço, julgar a tarefa impraticável, padronizar as tarefas de forma inadequada e ausência de um conjunto de objetivos. O ponto principal é que a qualidade de serviço oferecido é influenciada fortemente pelos padrões através dos quais é avaliada, e quando essas especificações estão ausentes ou não refletem as expectativas dos consumidores, a qualidade do serviço percebida pelo consumidor será muito prejudicada;
- *Gap* 3. Falha na execução do serviço: manter a qualidade de serviço não depende apenas do reconhecimento dos desejos do cliente e do estabelecimento de padrões de operação apropriados, mas também de se ter recursos apropriados de tecnologia, sistemas e funcionários que desejem e tenham habilidade de executar os padrões estabelecidos. Os fatores que podem agravar essa situação são: os funcionários não possuem as

informações e/ou o treinamento necessários para realizar seus trabalhos adequadamente, incompatibilidade entre atividade executada e a especialidade do funcionário, o uso de ferramentas e tecnologias inapropriadas, sistemas de controle e avaliação de performance inadequados, falta de autonomia dos funcionários para darem soluções a eventuais problemas e ausência de espírito de equipe;

- *Gap 4*. As promessas propostas não se casam com o serviço entregue: esse *gap* reflete um descompasso existente entre aqueles que são responsáveis pela entrega do serviço e aqueles cuja responsabilidade é descrever e promover esse serviço para os clientes. Quando os últimos não entendem a realidade a ser oferecida, provavelmente irão exagerar nas promessas ou falhar na comunicação dos aspectos relevantes, o que provoca um impacto negativo na percepção, por parte do cliente, da qualidade de serviço executado.

A utilização da estratégia de serviços, em consequência destas especificidades, pode representar uma vantagem competitiva conforme Giansi & Correa (*apud* Paixão, 2002, p. 29), transformando-se, inclusive, em uma barreira às forças competitivas de Porter (*apud* Paixão, 2002), desde que a organização consiga um desempenho superior, seja através da diferenciação, da qualidade dos serviços prestados ou, ainda, do estabelecimento de um custo de troca elevado para um serviço concorrente, estabelecido a partir da lealdade dos consumidores a um serviço excelente e de alta conveniência.

2.2 O CRM como ferramenta estratégica para o mundo dos negócios

2.2.1 O que é e por que CRM?

A gestão do relacionamento com o cliente não é um conceito totalmente novo. Ele remonta à época das mercearias, empórios e mercadinhos que existiam nas nossas cidades até antes do surgimento do conceito de CRM. Até então, os donos

destes pequenos estabelecimentos faziam o relacionamento com seus clientes de uma forma muito personalizada. Sabiam o que oferecer a seus clientes baseados nos hábitos de consumo dos mesmos, mesmo sem contar com qualquer sistema informatizado, que não a sua própria mente e, às vezes, um caderno de anotações. Essa época é ainda presente nos dias de hoje em cidades pequenas e bem afastadas dos grandes centros urbanos.

O CRM, ou no original em inglês *Customer Relationship Management*, não é apenas um sistema atual composto por computadores e programas. Trata-se de uma filosofia de negócios que tende a afetar em profundidade a cultura de uma empresa. A adoção de tal filosofia implica em uma interligação muito próxima entre a linha de frente de uma organização com a alta administração, e de todos os sistemas que suportam o atendimento ao cliente, de forma a possibilitar o gerenciamento do relacionamento com o cliente em tempo real. Swift (2000, p.3) descreve: "... é um sistema de gerenciamento que ouve os clientes, documenta os problemas e soluções, e modifica o comportamento de empregados e as interações da central de atendimento para realmente construir relacionamentos".

Estendendo o conceito do autor, pode-se incluir que não somente uma central de atendimento, mas toda pessoa responsável pelo contato direto pessoal com os clientes, incluindo vendedores, recepcionistas, gerentes, operadores, dentre outros, seja em uma central ou em uma loja, e isto pelo meio de comunicação (telefone, fax, email, carta, dentre outros) que o cliente escolher para entrar em contato com uma corporação, no momento em que lhe for conveniente.

Bretzke (2000) acrescenta ainda que o CRM também se aplica a quem ainda não é cliente de uma empresa, o chamado *prospect*. O processo de atração de *prospects* para convertê-los em clientes deve fazer parte de uma estratégia consistente e que se utilize do ferramental disponibilizado por um sistema e uma filosofia de CRM. Afinal, para procurar ter um bom relacionamento com pessoas que podem vir a se tornar clientes é preciso registrar os primeiros contatos e, assim, construir um histórico destes contatos e de seus resultados. Uma pessoa pode não se tornar um cliente em um determinado momento simplesmente por uma questão de não ser o momento certo para isto, seja por razões econômicas ou por outro tipo de razão pessoal.

O CRM é a aplicação abrangente da filosofia do marketing de relacionamento, a qual ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmos um

relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado à tecnologia que provê os recursos de informática e telecomunicações integrados de uma forma singular que transcende as possibilidades dos *call centers* atuais.

“Essa integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e selecione a tecnologia adequada, e isto requer metodologia, expertise e experiência comprovada neste tipo de solução. É uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, e possibilidade de aumentar a fidelidade do cliente e conseqüentemente a rentabilidade.” (BRETZKE, 2000, p. 25)

A autora sugere também que é preciso que os recursos humanos sejam treinados e capacitados, em todos os níveis, não só para melhorar a qualidade do atendimento, mas também para usar adequadamente as informações que transformam possibilidades de negócios em lucros efetivos.

Nesse contexto, hoje, existe um bom número de soluções à disposição, mas também está se formando uma “torre de babel” em torno do que significa marketing de relacionamento e CRM, e que tecnologia é apropriada. É preciso derrubar o mito de que uma única solução possa suprir a necessidade de gerenciamento do relacionamento com os clientes.

As empresas, integrando o marketing e a tecnologia da informação no esforço para manterem a sua posição competitiva, estão concentrado-se em oferecer cada vez mais serviços aos seus clientes, pois entendem que a lealdade dos clientes diminui a sua dependência da inovação em produtos e serviços, as torna menos suscetíveis à guerra de preços, e coloca o diferencial competitivo na lealdade do cliente investindo em *call centers*. (STONE et al., 2001)

Portanto, adotar o quanto antes o método do CRM é uma questão de manter a competitividade, pois os clientes aumentaram as suas expectativas e não se contentam simplesmente com um acesso rápido, fácil, e a qualquer hora às centrais de atendimento.

Corroborando, Brown (2001) ressalta que é preciso ir além. É preciso transformar o *call center* num *Contact Center*, onde o típico acesso telefônico gratuito está sendo substituído por acessos alternativos, por e-mail, fax, e internet, e onde as atendentes têm autonomia plena para resolver qualquer problema do cliente na primeira chamada, ou em tempo hábil. Além disso, é preciso que toda a empresa esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja,

e que a empresa promete, mas isso só é obtido se for disponibilizado o mesmo *front end* (*software* com a ficha do cliente e todos os dados de relacionamento) do *Contact Center* para qualquer departamento da empresa, com a finalidade de auxiliar o crescimento e manutenção desse relacionamento para que se transforme em receitas e lucros.

2.2.2 Definição de CRM analítico, operacional e interativo

Segundo Peppers & Rogers (2000), o CRM analítico é a parte do CRM que serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes e acompanhamento de seus hábitos. Este, através de técnicas estatísticas e outras ferramentas, pode ser considerado como a fonte de toda a inteligência do processo, pois é onde se consegue determinar quem são os clientes, e quais devem ser tratados de forma personalizada, em uma abordagem um a um, e quais devem ser deslocados para níveis padrão de atendimento. Normalmente, este se utiliza recursos de mineração de dados para localizar padrões de diferenciação entre os clientes. Compõe-se da construção do banco de dados (*data warehouse*) onde existem as funções de extração das bases de dados iniciais e rotineiras dos sistemas legados, transformação destes dados e a carga no sistema de CRM analítico, relatórios e gerenciamento de campanhas.

Já o CRM operacional é onde a maioria das empresas estão focadas atualmente, e geralmente é onde se inicia a implantação de um projeto de CRM, pela rápida tangibilização da mudança dos processos relacionados a: centrais de atendimento a clientes (*Call Centers*); automatização da força de vendas; sites de relacionamento e de comércio eletrônico; e sistemas automatizados de pedidos. O CRM operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente, melhorando a eficiência do relacionamento entre estes e as empresas.

Por último, ainda segundo Peppers & Rogers (2000), o CRM interativo ou colaborativo é quando se engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa em tempo real. Os vários canais de contato devem estar preparados para não só permitir essa interação, mas também garantir o

fluxo adequado em tempo real dos dados resultantes para toda organização, disseminando-os até mesmo para os sistemas que suportam o CRM operacional.

2.2.3 O CRM como vantagem e estratégia competitiva

As pessoas estão vivendo uma nova era de concorrência e competição dentro de um ambiente globalizado. A concorrência cresce, não só entre adversários tradicionais em mercados tradicionais, mas também com novos personagens em nichos ou setores específicos de negócios. Além disso, com o advento da internet e da globalização desintegrando as fronteiras, as empresas já não podem ficar confiantes em sua participação de mercado e em sua posição competitiva. A concorrência pode mudar inesperadamente, e as fusões e aquisições alteram as relações de força existentes no mercado.

É preciso competir em tempo real alterando o próprio sistema de marketing, criando novos produtos, usando novas mídias, oferecendo novos serviços, obtendo melhor e mais rápido *feedback* das informações sobre o comportamento do cliente, para, com isso, melhorar a qualidade dos processos operacionais, vendas e atendimento. Surge neste contexto, como diferencial competitivo, a estratégia de CRM suportada pela tecnologia da informação, possibilitando às empresas obterem progressivamente mais vantagens competitivas, através da adequada gestão do relacionamento com seus clientes.

2.2.3.1 Vantagem competitiva

As formas pelas quais podem ser obtidas vantagens competitivas são diversas. Vasconcelos & Cyrino (2000, p. 22) sintetizam eficientemente as teorias que norteiam o assunto.

As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são, assim, identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. A segunda dimensão discrimina as abordagens

segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

Um dos grandes defensores da teoria da vantagem competitiva é Porter (1986 e 1990), o qual expõe que “cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita” e com a qual buscam obter alguma vantagem.

Embora algumas empresas não possuam sua estratégia em cartazes ou planos, todas utilizam-se de determinados meios e fórmulas para atingir seus objetivos. Para formular uma estratégia, é necessário que a empresa conheça suas potencialidades e seus problemas, entre outras características que moldam seu ambiente interno, bem como conheça o mercado externo e suas variações, no qual está inserida. “A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este ambiente em favor de uma empresa”. (PORTER, 1990, p. 2).

Porter (1986) afirma que na definição de uma estratégia há duas questões principais que devem ser consideradas: a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade no longo prazo, e os fatores que influenciam e determinam esta atratividade, bem como a posição competitiva da empresa e seus determinantes dentro da indústria. Para que uma estratégia competitiva seja formulada de modo a garantir vantagens, Porter defende especificamente que esta deve buscar propiciar uma posição favoravelmente lucrativa da empresa dentro da indústria perante 5 (cinco) forças competitivas, que formam a estrutura do setor. O autor cita:

- 1) Ameaça de entrada (novos concorrentes). Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, recursos substanciais. Quanto maior a lucratividade de um setor, maior será o interesse de outros empresários em entrar neste negócio, o que poderá trazer desfavorecimento aos atuais negócios. As barreiras de entrada são os meios pelos quais tenta-se impedir este ingresso;
- 2) Ameaça de substituição (produtos substitutos). Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os produtos substitutos são aqueles que possuem características e funcionalidades muito próximas ao produto principal, e que

ameaçam este último com a possibilidade de tomar-lhe consumidores e mercado. Com esta possibilidade aumenta o poder do cliente em barganhar;

- 3) Poder de negociação dos compradores (poder dos clientes). Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria. O poder dos compradores interfere nos preços, no volume, na qualidade e nas garantias dos produtos ofertados, podendo interferir diretamente nos lucros da organização;
- 4) Poder de negociação dos fornecedores. Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Quando os fornecedores são poderosos, a compra dos insumos pelas empresas pode tornar-se um fator determinante de queda nos lucros da compradora, visto que a tarefa de repassar aos clientes o aumento de custos nos insumos, sem aumento de valor do produto, é difícil de administrar sem a perda de volume de vendas;
- 5) Rivalidade entre os concorrentes atuais. A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. Assim, a busca contínua das empresas pelo aumento do volume de vendas e de participação no mercado faz com que ações de empresas sejam conflitantes no mercado, beneficiando alguns negócios, mas prejudicando outros.

De acordo com Porter (1990, p. 4):

“As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.”

Todas estas forças, as quais determinam o potencial de lucro de uma indústria, devem ser avaliadas e consideradas na definição dos planos de uma empresa e da indústria como um todo, não só em sua configuração presente, mas, inclusive, em relação às condições futuras de atuação destes grupos.

Como se pode ver, não são apenas as empresas concorrentes estabelecidas que podem ameaçar o sucesso de um negócio. Conhecendo-se as forças competitivas, a estratégia de atuação tem melhores condições de ser moldada, visto que considerará os problemas e as facilidades diagnosticadas. Dominando as potencialidades das forças competitivas, define-se uma estratégia conhecendo-se um pouco mais do “campo de batalha”, auxiliando no gerenciamento de um negócio. Assim, “... a meta do estrategista empresarial é encontrar uma posição na indústria onde sua empresa pode melhor se defender dessas forças ou influenciá-las a seu favor” (PORTER, 2001, p. 82).

2.2.3.2 Estratégia competitiva

Estratégia é uma das palavras mais pronunciadas no meio empresarial, esportivo e político, bem como um assunto muito pesquisado. Há muitos anos este assunto é discutido, sendo que são diversos os autores que defendem diversificados conceitos, porém não muito diferentes entre si. Não há um conceito único para o termo estratégia e muitos são semelhantes. A seguir apresentam-se conceitos de alguns renomados estudiosos do assunto:

“Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” (PORTER, 1986, p. 63)

“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e eficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.” (QUINN, *in* MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 20)

“A estratégia da empresa é o casamento entre suas capacidades internas e seus relacionamentos externos. Ela descreve como a empresa responde aos seus fornecedores, clientes, concorrentes, e ao meio ambiente econômico e social no qual opera. A análise da estratégia utiliza nossa experiência do passado para desenvolver

conceitos, ferramentas, dados e modelos que esclarecerão essas decisões no futuro.” (KAY, 1996, p. 5)

Mintzberg, *in* Mintzberg & Quinn (2001), apresenta cinco definições de estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva:

- como plano, a estratégia é uma espécie de método, definida antecipada e conscientemente, de lidar com uma determinada situação;
- também como plano, a estratégia pode ser um pretexto para a finalidade de provocar manobras que enganem a concorrência;
- a estratégia como um padrão é a manutenção, a prática de ações de forma padronizada;
- como uma posição, a estratégia é a maneira de posicionar a empresa no ambiente externo competitivo;
- a estratégia como uma perspectiva, é a difusão de conceitos comuns às pessoas (coletivo), do modo de ver o mundo e agir.

Assim, a estratégia pode ser entendida como uma maneira não só de lidar com os concorrentes, mas também de saber agir com todos fatores internos e externos que podem interferir no negócio.

“Implícita ou explicitamente, a estratégia competitiva (cuidadosamente definida ou existente de maneira informal) é manifestada em processos organizacionais específicos que transformam vários recursos (capital, tecnologia, trabalho, matérias-primas, etc.) em produtos e serviços que fornecem valor aos clientes.” (McGEE & PRUSAK, 1994, p. 37)

Com isso, a empresa tem condições de destacar-se perante os demais concorrentes aumentando suas chances de obter vantagens, o que, muitas vezes, ocorre em empresas onde existe um processo cuidadoso de definição das estratégias de atuação.

A importância da estratégia está, desta forma, diretamente ligada ao resultado de uma empresa. Tendo-se uma estratégia definida, torna-se mais claro o gerenciamento das atividades. Na verdade, é uma espécie de inter-relação. A estratégia definida irá auxiliar no gerenciamento das atividades, que, se bem executadas, irão auxiliar na definição da estratégia e na consecução dos planos.

O sucesso de uma empresa irá depender da escolha correta da estratégia, de acordo com as reais condições de concorrência e atuação da empresa, bem como da eficiência e eficácia no desenvolvimento das atividades organizacionais para

consecução daquela, o que muitas vezes não é uma situação fácil de ser obtida. “O primeiro aspecto da estratégia competitiva é o problema de identificar uma combinação de recursos e atividades que irão posicionar os produtos e serviços da organização de forma que se sobressaiam no ambiente competitivo” (McGEE & PRUSAK, 1994, p. 51).

Porter (1999, p. 53) defende que “a essência da estratégia está nas atividades – a opção de desempenhar atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais”. Por isso, a preocupação de que o gerenciamento das atividades seja eficiente, eficaz e ainda superior ao dos concorrentes, de forma a proporcionar maior valor para um cliente.

Só ter uma estratégia definida não é garantia da obtenção de vantagens. “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (PORTER, 1990, p. 2). Assim, a estratégia só terá sucesso se o administrador souber como implementá-la efetivamente, transformando a idéia em valor, sendo que, para isso, é necessário saber gerenciar eficaz e eficientemente os recursos e as atividades de uma organização, entre outros atributos.

Neste gerenciamento, a informação torna-se um recurso indispensável. As grandes empresas novamente dominam essa utilidade e, embora algumas pequenas empresas industriais tenham noção da importância da informação, grande parte ainda não a utiliza de modo articulado. Para definir a estratégia e colocá-la em prática são necessários alguns recursos, e entre eles estão as informações.

“A definição e tradução da estratégia, de forma compreensível e factível aos membros da organização, passa pela necessidade de disponibilidade de informações adequadas aos responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial. A adaptação da empresa aos novos paradigmas de um mercado globalizante, exigindo capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, torna cada vez mais estratégico o papel que a informação exerce.” (BEUREN, 1998, p. 43)

Beuren (1998, p. 46) continua expondo que:

“(...) a informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial. Ademais, o conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia torna-se cada vez mais complexo em função da velocidade do movimento dos agentes de mercado. Atualmente, centenas de relações precisam ser consideradas para gerar uma informação competitiva, o que requer o gerenciamento sistemático e dinâmico da informação.”

McGee & Prusak (1994, p. 51) confirmam a importância da informação registrando que:

“Uma definição de estratégia eficiente exige informação precisa e em tempo hábil, informação variada e no grande volume necessário. Embora o fornecimento de grandes volumes de dados já seja comum em muitos casos de definição de estratégia, não fica claro se esses dados fornecidos possuem a variedade e diversidade exigida para o sucesso no ambiente econômico atual. No momento, há mais do que nunca recursos para se competir, mais ameaças e mais oportunidades no ambiente externo. Ao mesmo tempo, os responsáveis pela definição da estratégia necessitam de uma melhor compreensão dos pontos fortes e fracos internos para fazerem frente a tais ameaças e oportunidades. Tudo isso requer informação.”

E a informação não é só recurso na definição da estratégia, como também o é na execução.

“A informação desempenha papéis importantes tanto na definição quanto na execução de uma estratégia. Isso se dá em relação ao aperfeiçoamento da definição de estratégias competitivas, à capacidade de executar estas estratégias ou à habilidade necessária para garantir que estratégias e execução permaneçam sincronizadas entre si e com o ambiente competitivo.” (REZENDE & ABREU, 2000, p. 109)

A informação é um recurso precioso nas organizações, auxiliando direta ou indiretamente para a elaboração e consecução das estratégias, em qualquer nível e abrangência, bem como em inúmeras outras atividades. Apoiada por um processo decisório, igualmente embasado em informações sobre as atividades organizacionais, a obtenção da competitividade torna-se menos complexa.

É nesse contexto que se situa o CRM. A estratégia é competir por nichos cada vez mais específicos de mercado, explorando oportunidades individualizadas, cada uma de pequena escala em si, mas numa abrangência ampla. A diferenciação do atendimento em direção às necessidades do consumidor passa a ser cada vez mais crítica.

Uma estratégia de CRM gera um diferencial competitivo quando consegue construir e gerenciar o relacionamento com o *prospect* e o cliente de maneira muito mais eficiente e eficaz. Para isso, é preciso definir uma estratégia de interação que tenha uma proposta de valor superior à dos concorrentes, desenvolver ações específicas de comunicação pela mídia mais adequada, que pode ser a mala direta, um anúncio de resposta direta, a internet, ou o telemarketing e oferecer diversos

canais para o relacionamento, que o cliente ou *prospect* se utilizará de acordo com a sua conveniência e no momento em que desejar.

Como hoje as pessoas desejam fazer negócio com empresas que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda, a empresa conquista um diferencial quando oferece a perspectiva de um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais dos clientes possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro. A promessa de um relacionamento gratificante administrado convenientemente se torna mais exequível pela tecnologia do CRM, que possibilita o gerenciamento das relações, tanto em quantidade como em complexidade, considerando um grande número de dados sobre os clientes e *prospects*. Portanto, no processo de analisar e interpretar os relacionamentos de milhões de indivíduos ou de um pequeno grupo de clientes, esses dados podem fazer uma grande diferença na posição competitiva e nos lucros, para quem estiver mais apto a usá-los ativamente no processo de atendimento e relacionamento, vendas de campo e comunicação multicanal.

2.2.4 Planejamento da implementação de um CRM

As empresas cada vez mais reconhecem a importância da estratégia de CRM para conquistar um diferencial competitivo em longo prazo. Porém, para que não seja mais um modismo, é preciso compreender que CRM é uma estratégia que possui raízes no marketing de relacionamento e impacta a gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infraestrutura da indústria, que passa a ser em tempo real.

Segundo Bretzke (2000), a implantação do CRM está assentada sobre dois pilares:

- um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa;
- o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

Como o CRM está sendo divulgado no mercado pelos fornecedores de tecnologia, nota-se uma ênfase muito grande na solução de informatização de *call centers*. Como a maioria das empresas no Brasil ainda não tem uma cultura do uso

da informação com banco de dados integrado, existe a tendência de implantar a solução parcialmente, desperdiçando uma grande oportunidade de voltar toda a empresa para o cliente e iniciar a prática efetiva do marketing de relacionamento.

A tecnologia de CRM, sem o redesenho dos processos e um modelo de relacionamento que faça uma entrega sustentada de valor em longo prazo para o cliente, será apenas um projeto de informatização de *call center* ou de vendas, não conduzindo efetivamente ao estágio da resposta em tempo real. No caso do CRM como tecnologia, recomenda-se que a empresa faça antes da implementação:

- a definição e planejamento do modelo de relacionamento;
- o redesenho dos processos de atendimento ao cliente;
- a seleção da solução;
- e a implantação da tecnologia de CRM propriamente dita.

Um dos maiores erros que ocorre nos projetos de CRM, e que leva inevitavelmente a subutilização dessa técnica, é iniciar a implantação pela seleção da solução e pela compra do *hardware*, como se esta decisão fosse resolver todos os problemas da empresa. Normalmente, a empresa investe somas significativas de recursos, porém não o suficiente e nem onde deveria para promover a mudança cultural e organizacional que é necessária para competir em tempo real. O ideal é seguir os passos abaixo, mesmo que o investimento seja um pouco maior, pois a melhoria alcança a empresa toda e os resultados serão surpreendentes em aumento de vendas, retenção dos clientes e diminuição de custos na administração do cliente.

Os principais passos para uma implantação bem sucedida são descritos por Bretzke (2000) a seguir.

- Definição e planejamento do modelo de relacionamento. Começa-se definindo como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamentos que gerarão resposta, e em que tempo e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa. Esta etapa é importante, pois a especificação e customização dos softwares de CRM e o redesenho dos processos dependem dessa definição. Nessa etapa, é indispensável o envolvimento da alta direção, pois implica numa série de decisões que

determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para adaptar a empresa à nova realidade competitiva em tempo real.

- Redesenho dos processos de atendimento ao cliente. É o mapeamento, através do levantamento e documentação, de todos os processos do atendimento ao cliente, desde o pedido de uma visita, o atendimento telefônico, a venda pelo telemarketing, até o fluxo de um pedido dentro da empresa, procurando incluir todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Atendimento significa não só o atendimento ao telefone, mas sim todas as atividades que visam atender o cliente, quer seja no pedido de compra, numa reclamação, na baixa de uma fatura, no envio de uma literatura. A empresa passa a ter tempos de resposta condicionados pela expectativa do cliente e não pelas limitações operacionais.
- Seleção da solução tecnológica. A decisão pela solução de CRM passa pela seleção do *software*, que é determinada pelo modelo de relacionamento. O *software*, por sua vez, irá determinar qual é o melhor *hardware* para compor essa solução. O *hardware* inclui os computadores, sistemas de armazenamento dos dados, o equipamento de telefonia, o DAC e vários outros equipamentos.
- Implantação da tecnologia de CRM. É a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a estratégia de CRM, incluindo telemarketing receptivo e ativo, informatização da força de vendas, terminais ponto de venda, canais virtuais e muito mais. Essa implantação pode ser escalonada, mas deve obedecer a um ritmo que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou cause descrédito na estratégia proposta, seja internamente, seja junto ao cliente. Independente do tipo de técnica ou tecnologia selecionada, é preciso que a empresa assegure que cada atividade relacionada com o contato com o cliente seja parametrizada e contemplada nos diversos pontos de contato, assim como exista a retroalimentação dos bancos de dados, além do acompanhamento dos estágios de vida do cliente até o final do ciclo de relacionamento.

Como pode ser verificado, o CRM é um dos métodos mais sofisticados e eficientes que podem transformar a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais. Além disso, o uso da internet, como canal de relacionamento e de vendas, é facilitado e viabilizado por este novo método. Apesar de poucas empresas o utilizarem, os resultados são largamente compensadores em termos de clientes mais leais, maior satisfação com a marca, e um nível de proximidade nunca antes experimentado. Além de estar preparado para atender no primeiro toque, é preciso responder um e-mail ou fax assim que este chega à empresa, e incorporar todos os dados de contato nos bancos de dados para gerar uma comunicação continuada e com pertinência por qualquer meio de contato, seja por telefone, mala direta, e-mail ou pessoal.

Além disso, Stone et al. (2001) acrescenta que a captura centralizada desses dados, transmitida para o banco de dados de marketing, permite conhecer o perfil do cliente e detectar as ameaças e oportunidades durante o relacionamento com o mesmo.

As empresas, integrando o marketing e a tecnologia da informação no esforço para manter a sua posição competitiva, estão concentrando-se em oferecer cada vez mais serviços aos seus clientes, pois entendem que a lealdade dos clientes diminui a sua dependência da inovação em produtos e serviços, e as torna menos suscetíveis à guerra de preços. (BROWN, 2001)

Porém mais serviços, num contexto competitivo, onde a cópia dos mesmos pela concorrência é praticamente em tempo real, a inovação precisa ser constante, e isso só é possível quando os próprios funcionários têm autonomia suficiente para prover atendimento diferenciado, no momento em que isto é solicitado pelo cliente (BRETZKE, 2000). Segundo a autora, significa que a empresa precisa melhorar o perfil dos seus funcionários e treiná-los continuamente, assim como incentivar a iniciativa bem sucedida e assumir um maior risco até que o modelo de relacionamento esteja estabilizado. Isto é, com procedimentos e limites de competência bem definidos, o medo da punição deixa de ser uma trava para a criatividade. Os funcionários assumem o papel de construtores do relacionamento com o cliente e artífices do aumento do lucro para a empresa, perpetuando a organização no mercado.

“Adotar o quanto antes o método do CRM é uma questão de manter a competitividade, pois os clientes foca da atenção de tantas

empresas aumentam, dia a dia as suas expectativas e não se contentam simplesmente com um acesso rápido e fácil, a qualquer hora, às centrais de atendimento. Também não aceitam mais o atendimento cordial e gentil sem nenhum poder de decisão. Os clientes desejam lidar com quem pode resolver problemas e oferecer soluções melhores e mais criativas.”(BRETZKE, 2000, p. 32)

Por isso, é preciso ir além da implantação da tecnologia. É preciso dotar a empresa de estratégias, processos e tecnologia para que esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja e espera. E não se deve esquecer a cultura das pessoas e da organização, pois para se ter um CRM verdadeiro é necessário que as pessoas incorporem os conceitos de relacionamento com o cliente no seu dia a dia. Por vezes, é necessária uma real mudança cultural dentro de uma organização para que uma estratégia de CRM possa dar resultados.

Após estas considerações feitas sobre o CRM, serão descritas a cultura corporativa com ênfase na mudança, formação e manutenção da cultura organizacional e no gerenciamento do processo da mudança cultural.

2.3 Cultura corporativa: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações

A perspectiva de analisar organizações a partir da sua dimensão cultural é tarefa árdua e já empreendida por vários autores, dentre eles Adizes (1990), Brasil (1995) Pereira (1995), Schein (1996).

Schein (*apud* Fleury, 1996, p. 20) define cultura organizacional como:

“conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Kotter & Heskett (1994) afirmam que as análises organizacionais apoiadas na variável cultura se propuseram a explicar diferenças em desempenho e atribuí-las a culturas favoráveis e desfavoráveis. Por outro lado, outros pesquisadores, tais como Pereira (1995) e Schein (1996) afirmam que o fundador (dono da empresa) molda a cultura organizacional, transformando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. Suas atitudes, comportamento, sua visão do mundo e do próprio

negócio, transformam a organização e, lenta e gradativamente, vão se impondo como valores e crenças.

2.3.1 Alguns conceitos preliminares

Devido à grande confusão que se costuma fazer entre cultura organizacional, clima organizacional, estilo de liderança, valores e outros conceitos, acredita-se pertinente definir resumidamente o que se considera, aqui, como sendo cultura organizacional.

As diferentes concepções de cultura organizacional, de acordo com Linda Smircich (1983), poderiam ser divididas em dois grupos de abordagens: a primeira trata a cultura organizacional como algo que a organização possui, como uma variável; a segunda, como algo que a organização é, uma metáfora.

Esta divisão das teorias culturais cria um problema de ordem prática – caso se trabalhe dentro das concepções da primeira abordagem (cultura como variável), a cultura organizacional pode ser modificada. Se for adotado a segunda categoria de concepções (cultura como uma metáfora), a cultura não poderia ser modificada e os trabalhos dos consultores que propõem mudanças culturais seriam infrutíferos.

Concordando, Kotter & Heskett (1994, p. 04) ainda afirmam que “a cultura organizacional possui dois níveis, os quais diferem em termos de visibilidade e resistência a mudanças.” No primeiro, o nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e tendem a persistir mesmo quando mudam os integrantes daquele grupo, constituindo-se na resistência mais difícil. Já no nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento com que os empregados incentivam os mais novos a seguir, sendo mais fácil de mudar.

Isto independe do comportamento do líder, o qual influencia apenas parcialmente o grupo que lidera, pois a cultura é o resultado de um complexo aprendizado de grupo ao longo de um tempo variável. O grau de aceitação de sua liderança é condição básica para a sua influência efetiva em um grupo. Entretanto, em casos que a sobrevivência de um grupo está ameaçada por causa de elementos de sua cultura não bem adaptados às mudanças constantes do meio ambiente, é

função da liderança reconhecer a situação e orientar a readaptação, pois cultura e liderança acabam sendo partes de uma mesma moeda.

Os autores acima citados concordam, contudo, que definir cultura de uma maneira formal está longe de ser fácil. Muitas vezes as pessoas sabem o que é cultura, concordam que “ela” existe e é importante em seus efeitos, mas não conseguem definir o conceito por meio de palavras. E mesmo quando tentam, é muito difícil chegar a um consenso. Palavras relacionadas a cultura enfatizam coisas ou aspectos que são comuns ou compartilhados por grupos.

A definição de cultura já é por si só uma manifestação cultural daquele que a define. Entretanto, para fins desta dissertação, serão utilizadas as seguintes definições: para Morgan (1996) cultura é o processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo.

Para Mintzberg (2000), a cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. Além de cognitivas, essas interpretações são compartilhadas coletivamente em um processo social. Explica o autor que não existem culturas particulares, pois sua essência é coletiva. Desta forma, associa-se cultura organizacional com cognição coletiva, aonde a cultura passa a ser a mente da organização.

Morgan (1996) esclarece ainda que a organização é, em si mesma, um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade, variando de sociedade para sociedade, o que permite explicar as variações culturais em organizações aparentemente semelhantes, entretanto inseridas em contextos sociais diferentes. Por este motivo, acredita-se que seja mais correto falar sobre a cultura da sociedade industrial ao invés de se falar sobre a sociedade industrial.

Torquato (1991) define cultura como a somatória dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais que justapõem fatores humanos e individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais.

Já a expressão cultura organizacional para Enriquez (*apud* Freitas, 2002, p. 96) não é mais apropriada, que “vê a organização como um sistema que integra o

cultural, o simbólico e o imaginário, podendo-se analisá-los a partir de sete instâncias: mítica, sócio-histórica, institucional, organizacional (*stricto sensu*), grupal, individual e pulsional.”

Desta forma, através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos, o que são condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal, dentre outros.

Uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a co-participação de indivíduos e grupos (Freitas, 2002). O modo como se obtém esse consentimento passa pela conquista da afeição e pela busca da perfeição.

A cultura organizacional propõe a reconciliação ilusória do sujeito frágil e carente de afeição com a organização forte e todo-poderosa, que pode satisfazê-lo, operando no imaginário, no núcleo do desejo do indivíduo. Ela altera também a noção de território na empresa. Objeto de disputas e conflitos, o território, o qual segundo Freitas (2002, p. 99) “é um conceito mais psicológico que propriamente físico, ligado às áreas de influência e aos símbolos de status, pelas relações, contatos e informações privilegiadas a que seu ocupante tem acesso.”

Weil (*apud* Tomassini, 2001) agrega ao conceito de cultura organizacional um elemento novo. Segundo o autor, a definição de cultura organizacional parte do conceito geral de cultura, mas reconhece que as finalidades precípua da organização funcionam como elemento especificador, capaz de fornecer a necessária coesão grupal. Assim, a cultura organizacional seria:

“...o conjunto de valores, conhecimentos, hábitos e costumes de determinada organização, conjunto este que, acrescido à finalidade precípua desta coletividade de pessoas, leva os sistemas e as pessoas que dela fazem parte a se comportar de determinada maneira em todos os principais atos, funções ou tarefas”. (WEIL, 1993, p. 88)

Schein (1992) cita que as maiores categorias relacionadas à cultura são:

- regularidade no comportamento observado quando as pessoas interagem, incluindo linguagem utilizada, costumes e tradições, dentre outros;
- normas do grupo;
- valores expostos de um grupo ou organização, tais como liderança em preço ou produto com qualidade;

- filosofia – princípios ideológicos;
- regras do jogo, tais como o que fazer para galgar posições dentro de uma organização;
- clima, tomando parte até o layout físico do ambiente de trabalho e como os membros da organização interagem entre si e com os clientes;
- habilidades intrínsecas, mesmo sendo coisas que passam de geração em geração sem serem explicitadas por escrito;
- modelos mentais, hábitos de pensamento e/ou paradigmas lingüísticos, incluindo esquemas cognitivos que guiam as percepções e pensamentos de um grupo;
- significados compartilhados;
- metáforas raízes ou símbolos integrantes: as idéias, sentimentos e imagens que os grupos desenvolvem para caracterizarem a si próprios e que acabam sendo incorporados ao layout dos escritórios, edifícios e outros artefatos materiais do grupo.

Todos estes conceitos se relacionam ou refletem cultura, uma vez que lidam com coisas que membros de um grupo têm em comum e compartilham, mas nenhum deles é “a cultura” de uma organização. Cultura implica em estabilidade estrutural em um grupo. Ou seja, ela acaba por se estabelecer em um grupo quando este passa por situações comuns, tendo uma história desafiadora comum envolvida. Quando uma situação é desafiadora, as pessoas interagem para resolvê-la e aprendem conjuntamente com a mesma, possibilitando a criação de uma cultura daquele grupo que enfrentou a situação. Assim, em ambientes de rápidas mudanças estruturais ou de alto *turnover*, onde as pessoas mudam constantemente, o desenvolvimento de uma cultura acaba prejudicado.

Schein (1992, p. 10) ainda afirma que outro fator que contribui para a estabilidade é a “padronização e integração em um paradigma maior, juntando com outros elementos e estando em um nível de consciência mais profundo, quase inconsciente, mas coerente.” Justamente a padronização e a integração são o que definem a formação da cultura. Assim, os níveis mais profundos de aprendizado que nos levam à essência de cultura devem ser vistos como suposições básicas compartilhadas, as quais têm a vantagem de operar fora da consciência, em

paralelo. À medida que se formam e são assumidas como corretas, as suposições se tornam propriedade do grupo e permitem que este último se diferencie dos demais.

Depois de toda esta reflexão, Schein (1992, p. 12) define cultura formalmente como:

“Um padrão de suposições básicas compartilhadas que um grupo aprende à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para serem consideradas válidas e, deste modo, serem ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e se sentir em relação àqueles problemas.”

Esta definição ainda levanta três pontos. O primeiro é o problema da socialização, onde os novatos são ensinados sobre a cultura de uma organização, mas somente superficialmente, uma vez que só quando se mostram aptos ou “de confiança” é que um grupo lhes permite conhecer a sua cultura em profundidade. O segundo ponto trata do problema do comportamento, uma vez que se faz necessário distinguir entre comportamentos regulares e uma verdadeira manifestação de cultura de um grupo. O terceiro, enfim, reflete a possibilidade de uma grande corporação poder ter uma única cultura, uma vez que o mais lógico seria supor um sem número de diferentes culturas, baseadas em um número equivalente de diferentes grupos coexistindo na mesma organização.

2.3.2 A formação e a manutenção da cultura organizacional

Devido à inexistência de consenso quanto à maneira como se forma a cultura organizacional, Schein (1982, p. 155-187), “mapeia diversas teorias que explicariam o processo, tais como: a Teoria Sociodinâmica, a Teoria da Liderança e a Teoria da Aprendizagem.”

Estas teorias se complementam na tentativa de explicação do fenômeno, embora nenhuma delas seja completamente elucidativa. Destacam-se destas teorias, alguns pontos relevantes na formação cultural, segundo Schein (1982):

- O conflito do indivíduo, dividido entre o desejo de ser aceito, assimilado pelo grupo, e o de ter individualidade, autonomia e liberdade.
- As três necessidades primárias do indivíduo: inclusão e identidade, ser aceito, mas ser distinto; controle, poder e influência decorrentes da motivação para o

controle inerente a boa parte dos seres humanos e, por último, aceitação e intimidade.

- As diferentes reações individuais às situações que surgem na formação de um grupo.

Além desses aspectos particulares aos indivíduos que compõem um grupo, ainda segundo o autor, este pode e deve ser estudado, sob alguns aspectos, como unidade global, evolutiva, que possui características que atuam na formação da cultura. Estas características, segundo Schein (1982) são:

- Trabalho e emotividade, típicas das etapas iniciais de formação de um grupo, contexto no qual o alto grau de ambigüidade e identificação projetiva pode gerar estados mentais e atitudes grupais regressivas, criando pressupostos defensivos, como, por exemplo, o de dependência em relação ao líder (real ou imaginário), que seria aquele que sabe exatamente o que deve ser feito em uma determinada situação. Este, provavelmente, é o primeiro e o mais importante dos sentimentos compartilhados pelo grupo.
- Nas situações em que este líder os decepciona, o sentimento de realidade pode levar a um outro pressuposto, o de luta-fuga, em que a ira e a decepção podem levar ao confronto e expulsão do líder, ou ao seu abandono, sendo provavelmente a primeira e mais importante ação compartilhada do grupo.
- Confrontação do problema de dependência/autoridade, ou seja, entre quem e de que forma são repartidos o poder e a autoridade.
- Confrontação dos problemas de intimidade, diferenciação de papéis e relação entre iguais, decorrente do término da euforia em ter definida a etapa anterior, quando de fato se percebe quem estima, odeia, respeita e aceita o outro.
- Confrontação dos problemas de criatividade e estabilidade, já que, com o passar do tempo, muito do que foi feito a partir da criatividade, passa a ser rotina, e o excesso de criatividade, a partir daí, pode ser causa de ruptura nos processos grupais.
- Confrontação dos problemas de sobrevivência e crescimento – ocorre quando, após o amadurecimento de um grupo frente a um ambiente externo dinâmico e mutável, questiona-se se o grupo tem condições de fazer frente às

novas situações ou se deve extinguir-se e dar lugar a uma nova série de soluções e a um novo grupo.

Ainda com relação ao processo de formação da cultura, Schein (1982) destaca que, mais importante que a comunicação formal, são os aspectos informais do processo. Mais importante do que a intensidade com que a mensagem é emitida, é a frequência com que ela é repetida, e a constância com que observações, mesmo casuais, são percebidas pelos empregados.

Neste contexto, Clegg (1993) faz um comentário no mínimo inquietante sobre o mecanismo coercitivo da cultura nas organizações. Em resumo, o autor propõe que estes mecanismos não se restringiriam apenas a punir e proibir, indo mais além – estimulando e possibilitando o desejo e a anuência do próprio funcionário no processo de subserviência e de imposição de auto-restrições de liberdade de expressão e criatividade.

E quais seriam alguns dos principais mecanismos utilizados neste processo? Pagès (1987) define a empresa como um sistema de mediações. Estas podem ser econômicas, através dos programas de progressão salarial e profissional, políticas, através das técnicas de administração à distância, ideológicas e psicológicas. Os binômios privilégios-restrições e prazer-angústia são exercidos com um formidável resultado num processo cíclico de reforço. Em suma, a empresa leva o empregado a procurar uma válvula de escape para a angústia provocada pelo stress decorrente das solicitações cada vez mais sufocantes do dia-a-dia. Através do aumento do empenho, jornada e (como consequência) da sua produtividade, pode receber uma promoção e um aumento salarial e de status, provocando um breve momento de prazer e relaxamento, rapidamente substituído por mais pressão (inerente às novas atribuições) e mais angústia.

A organização seria o equivalente a uma droga que vicia, e que provoca a necessidade de uma dosagem cada vez maior para propiciar o mesmo resultado. Executivos são freqüentemente relocados de cidades, países, funções, e geralmente levam consigo a sua família. A cada dois, três, cinco anos, pode-se deixar de ser o gerente de operações da unidade Rio de Janeiro e assumir a gerência de novos produtos em Buenos Aires. A família deixa periodicamente para trás amigos, vizinhança, hábitos (até) alimentares e, às vezes, a própria língua materna. Qual é o único fator constante em qualquer dos locais aonde vai o funcionário? A empresa, onisciente, onipresente e maternal, deificada. A organização seria ainda dentro

desta ótica uma nova “igreja” com mecanismos similares aos daquele tipo de instituição em diversos aspectos e inovadores – tecnologia, eficácia, sucesso – entre outros. (PAGÈS,1987)

Segundo o autor, a empresa muda da sua feição paterna, masculina, originária da Revolução Industrial, para uma visão materna, onde a principal ameaça ao funcionário é a perda do “afeto” organizacional, numa metáfora à dependência que tem o recém nascido para com a mãe e do medo visceral da perda da sua atenção, o que significaria sua morte.

Neste ponto cabe retornar a uma questão em geral associada à fase de formação da empresa – a figura do fundador – o que nos leva a um outro mecanismo comunicacional comum a praticamente todas as organizações. A contraposição entre a temporalidade da organização, da sua cultura e do seu fundador versus a temporalidade do funcionário, situação esta que define toda uma política de informação que visa reforçar os mecanismos coercitivos da cultura.

Num processo chamado geralmente de socialização, mas também denominado de processamento de pessoas (Maanem, 1989, p. 45) empreendido pelas áreas de Recursos Humanos os funcionários aprendem:

“ ... como se relacionar na organização, quais as principais regras de conduta e como conduzir-se em relação em relação às demais pessoas da organização. O novo empregado deve saber onde estar em determinados momentos, o que trajar, como dirigir-se ao chefe, a quem consultar se desejar saber algo, como executar cuidadosamente uma tarefa e inúmeras outras coisas que os mais antigos aprenderam com o tempo.” (SCHEIN,1982, p. 17).

Em outras palavras, aprendem como conformar-se às regras locais. Esta socialização é suportada pelas atividades de seleção, treinamento, desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho, desenvolvimento de carreira e compensação e benefícios (TOMEI & BRAUNSTEIN, 1993, p. 25-26).

Neste processo de socialização, as organizações montam toda uma estratégia de comunicação que acaba por permitir ao empregado (temporal com uma trajetória média de vida de poucos anos na empresa) contactar apenas com o segmento da história organizacional que interessa aos fundadores, quer seja de forma presencial, quer seja através dos seus representantes, gerentes e executivos. A idéia é o *turnover* habitual de funcionários fazer com que, em particular nos escalões médios (Hamel & Prahalad, 1995) e inferiores, o nível de contato contínuo do funcionário com a realidade da organização que antecede o seu ingresso fique bastante restrito.

Esta estratégia pode ser esquematizada da seguinte forma, segundo os autores:

- O novo membro, mesmo antes de ser contratado e às vezes ainda dentro das universidades (através das propagandas e das propostas e perspectivas futuras dentro da empresa) começa, sem saber, a ser socializado na medida em que a realidade que lhe é apresentada é aquela em consonância com os interesses corporativos, limitada à fatia espaço-temporal que a organização quer que seja de seu conhecimento e que lhe apresenta um quadro de tal forma elaborado que o faz desejar fazer parte da organização.
- No caso de empresas de grande porte, atuantes em diversos países, este processo se estende à própria família do funcionário, que passa a ter, muitas vezes, a organização como único elemento constante da sua vida durante muitos anos, enquanto que todo o seu entorno físico, cultural e psicológico muda.
- O poder se perpetua no poder através das suas diversas formas de representação, não necessariamente pessoas físicas – Conselhos Diretores, Acionistas, Executivos – sendo, portanto, e dentro desta ótica, eterno, enquanto que o empregado comum tem uma vida relativamente curta dentro da organização. A sucessão de proprietários ou as mudanças de direção costumam ser muito mais homogêneas, planejadas e (em nível de cúpula) transparentes do que a habitual sucessão de funcionários dos escalões menores. Pessoas são desligadas sem saberem porque, enquanto outras são contratadas, especialmente dentro do contexto de recessão de funcionários das últimas décadas, também de forma circunstancial.

Dessa forma, transformar através da cultura cada ser humano em um colaborador, o qual é regido pelo mesmo conjunto de valores, crenças e pressupostos básicos, simplifica e barateia enormemente a administração eficaz das empresas. É tudo uma mera questão de custo-benefício. Sempre sob a ótica organizacional, obviamente.

2.3.3 Gerenciando o processo de mudança cultural

Gerenciar o processo de mudança cultural em uma organização não é uma tarefa fácil. Envolve muito esforço e despende uma grande energia das pessoas

envolvidas, seja da alta direção, seja do restante da organização. Isto porque as pessoas tendem a rejeitar uma mudança, especialmente quando esta lhes parece ameaçadora, seja quanto ao seu emprego, seja quanto às suas crenças preestabelecidas. A resistência surge quando se tira as pessoas da chamada “zona de conforto pessoal”, que é onde elas se sentem mais à vontade e sem ameaças previsíveis à posição em que se encontram.

De acordo com Conner (1993, p. 106), “dentro de um processo de mudança cultural, existem geralmente alguns participantes principais: os patrocinadores, que são quem deseja, suporta todo o processo no que diz respeito ao tempo necessário e ao orçamento, julgando se a implementação é necessária e fundamental para uma organização; os agentes, que comunicam e executam o processo de mudança, com a habilidade de perceber e diagnosticar eventuais problemas potenciais no processo de implementação; e os liderados, o alvo da mudança, que são as pessoas que se espera que evoluam, no processo, em direção à mudança planejada.” A Figura 2 ajuda a ilustrar este conceito:

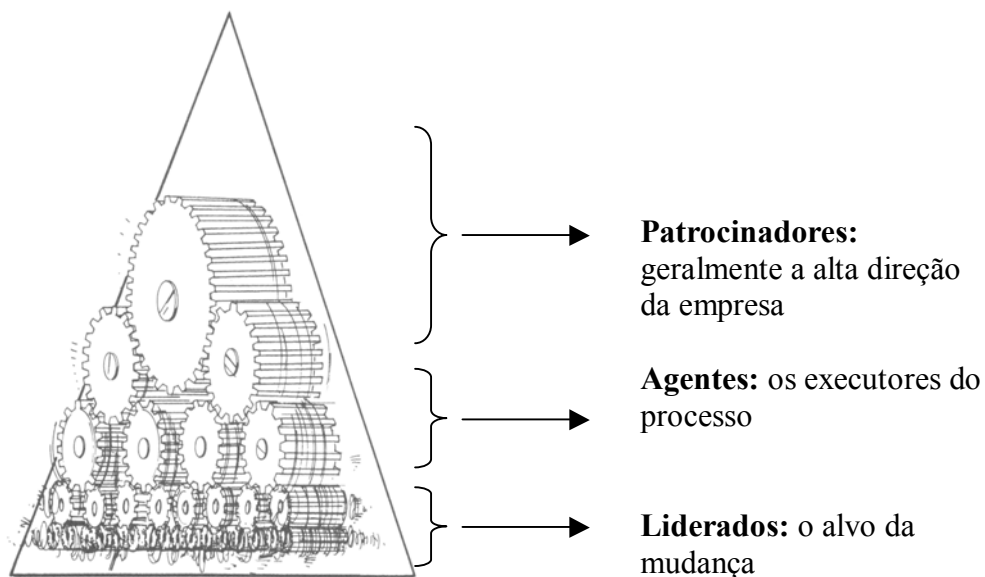


Figura 2: Engrenagens da mudança em uma organização
Fonte: Conner, 1993. Adaptado.

Os patrocinadores e os agentes de um processo de mudança precisam guiar as outras pessoas envolvidas para que estas aceitem o processo, para que tenham comprometimento seja com uma nova situação, seja com a absorção de um conceito ou modo de se trabalhar, sob risco da implementação da mudança planejada falhar. É deles a função de fazer com que os liderados absorvam a

mudança na velocidade necessária com que a organização necessita que ela ocorra. Caso identifiquem dificuldades localizadas com algumas pessoas ou grupos, estes devem tomar a decisão de isolá-los, ou neutralizá-los através de deslocamento para um outro posto dentro da empresa onde a sua influência seja inexistente, ou ainda recorrer ao desligamento para que a mudança planejada aconteça dentro do prazo estipulado.

Segundo Conner (1993, p.146) “a mudança cultural bem sucedida está altamente ligada ao comprometimento dos participantes de um processo de mudança.” E, para atingir este comprometimento, se passa por estágios de aceitação da mudança, demonstrados na Figura 3.

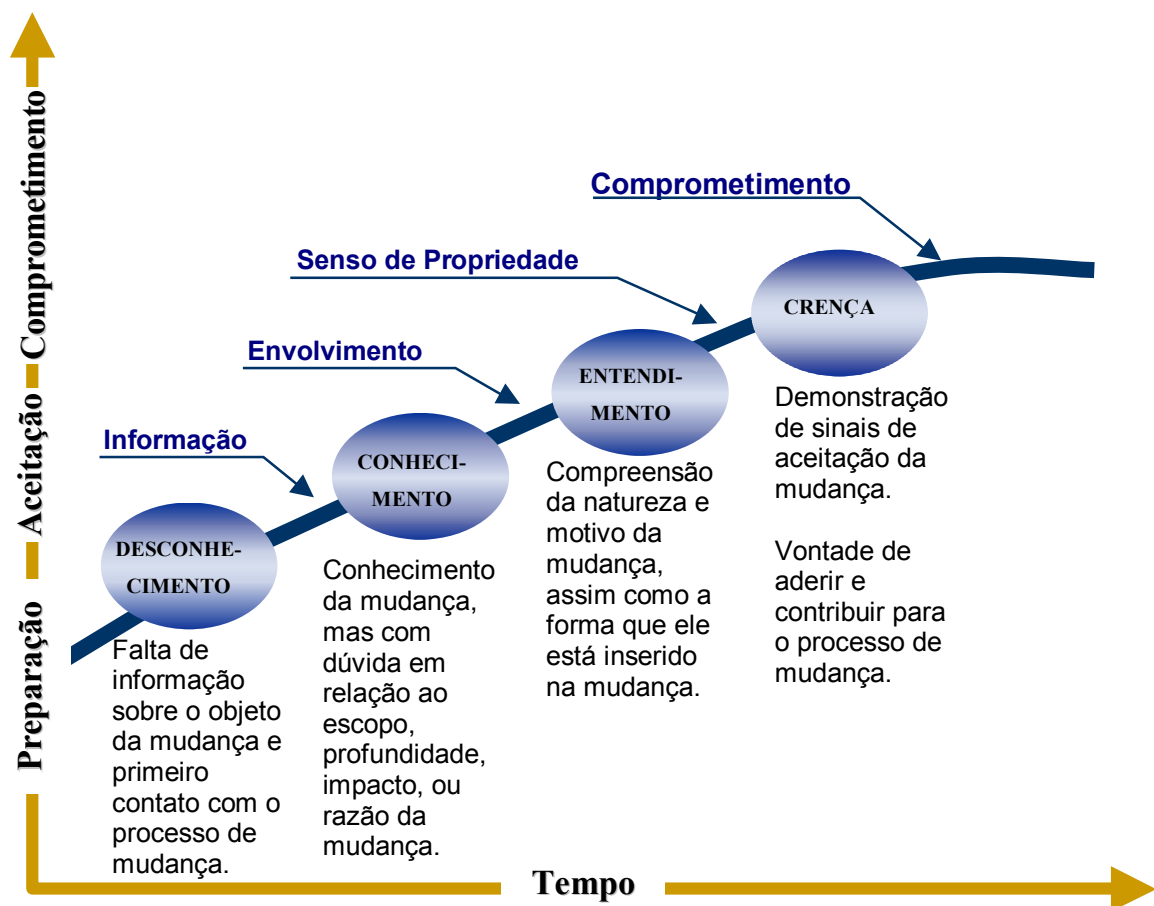


Figura 3: Estágios de aceitação da mudança

Fonte: Conner (1993). Adaptado no projeto CRM da montadora.

A Figura 3 foi construída e adaptada com base em Conner (1993, p.148) e ilustra “os estágios de aceitação de uma dada mudança”, pelos quais os envolvidos passam no transcorrer do processo ao longo do tempo em direção a se atingir o comprometimento, com o qual se consegue a implementação da mudança desejada.

Dos três estágios, o de preparação é onde os envolvidos têm o primeiro contato com o processo de mudança e passam a ter a informação de que ele existe. Da fase de desconhecimento, após os primeiros contatos e informações, passa-se a ter um conhecimento parcial do escopo, profundidade e razão da mudança. Os liderados começam a perceber que existem modificações à vista e que elas estão começando a acontecer, porém ainda existe alguma confusão na mente deles.

A partir do momento que eles passam a compreender a natureza e a intenção da mudança proposta, entra-se no estágio de aceitação. É aqui que o participante do processo passa a ter um entendimento de como ele está inserido na mudança. Esta é uma fase crítica, pois a pessoa pode ou passar a ter uma percepção positiva sobre a mudança proposta e decidir apoiar a implementação, ou pode passar a resistir deliberadamente pela percepção negativa que absorveu.

Já o estágio de comprometimento se concretiza quando o participante do processo decide-se por implementar a mudança. Ele passa a ter um senso de propriedade sobre o objeto e os objetivos da mudança, e começa a querer contribuir com o processo de implementação.

Quando se consegue liderar um grupo para atingir este último estágio citado, praticamente a implementação da mudança estará garantida. Resta, então, testar na prática como a mudança planejada funcionará no dia a dia, o que deve ser acompanhado atentamente para um eventual e necessário ajuste de rumos.

2.3.4 Cultura como instrumento de estratégia competitiva

Segundo Mintzberg (2000), a formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal. Portanto, os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas (não necessariamente

explicadas) e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

Desta forma, a estratégia é melhor descrita como deliberada, mesmo que não seja plenamente consciente. A cultura, e em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente. Na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização. Thompson (2000) complementa esta visão dizendo que a mudança da cultura no sentido de tentar alinhá-la com o posicionamento estratégico da organização é uma das tarefas mais difíceis da gerência, e deve ser acompanhada de ações simbólicas, entendidas como aquelas que representam o modelo de comportamento a ser seguido, e ações substanciais, que devem dar suporte à manifestação dos comportamentos esperados.

Explica ainda Mintzberg (2000) que, da mesma forma que a cultura pode causar resistência às mudanças estratégicas, também influencia a própria formação das estratégias. As principais ligações entre os conceitos de cultura e estratégia, segundo o autor, são: estilo de tomada de decisões; resistências às mudanças estratégicas e superar a resistência às mudanças estratégicas.

No estilo de tomada de decisões, a cultura influencia tanto o estilo de pensar quanto o uso da análise de uma organização, portanto influencia o processo de formação de estratégia. Ela age como lente perceptiva, a qual, por sua vez, estabelece as premissas das decisões das pessoas. Em consequência disso, organizações com culturas diferentes, operando no mesmo ambiente, interpretam-no de maneiras muito diversas. Desta forma, a organização desenvolve uma lógica dominante que atua como filtro de informações, levando a um foco sobre determinados dados para criação de estratégias em detrimento de outros.

Quanto à resistência a mudanças estratégicas, o compromisso comum com as crenças encoraja a consistência no comportamento de uma organização, desencorajando, assim, mudanças na estratégia. Antes que o aprendizado estratégico possa ocorrer, a lógica antiga (dominante) precisa ser, de certa forma, desaprendida pela organização. São as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas que agem como poderosas barreiras internas a mudanças fundamentais.

Conforme Schein (2000), durante o processo de mudança organizacional existem três tipos de cultura em ação: a cultura operacional, responsável pela

manutenção da organização através das relações humanas; a cultura de inovação, responsável pelo suporte tecnológico da empresa; e a cultura executiva, responsável pelo suporte financeiro da organização. Quando as organizações tentam se redesenhar ou se reinventar, as culturas colidem e às vezes o fracasso acontece. Ainda segundo o autor, as empresas devem reconhecer a sua própria cultura e compreender a necessidade de administrar a diversidade cultural.

Mintzberg (2000), avalia que a cultura não só pode agir como um prisma que cega os executivos às mudanças das condições externas, mas também que, até mesmo quando os executivos podem superar essa miopia, eles reagem às mudanças em termos de sua cultura – eles tendem a conservar as crenças que funcionaram no passado, o que significa manter as estratégias estabelecidas como perspectivas embutidas na cultura.

Para superar a resistência às mudanças estratégicas, ensina Mintzberg (2000) que é preciso dar atenção a como superar a inércia estratégica da cultura organizacional. Ele sugere que os altos executivos devem aceitar, como parte principal da cultura da empresa, a importância da flexibilidade e da inovação. Ele propõe uma série de formas para fazer isso, tais como:

- nomeação de um executivo sem cargo, cujo papel é levantar questões, contestar crenças e sugerir novas idéias;
- uso de diretores externos, para elaborar perguntas importantes da adequação de suas crenças em tempos de mudanças;
- manter um programa interno de educação para gerentes de nível intermediário com *experts* de fora da organização;
- encorajar a rotação sistemática de gerentes entre funções e negócios.

Para Mintzberg (2000), as crenças principais deveriam ser postas por escrito, pois, se os gerentes estão cientes das crenças que compartilham, eles tem menor probabilidade de serem cegados por elas e estão preparados para compreender mais rápido quando mudanças tornam obsoletos determinados aspectos da cultura. Desta forma, os gerentes deveriam empreender revisões culturais para desenvolver consenso a respeito de crenças comuns em sua organização. Entretanto, o próprio autor coloca em dúvida se as crenças profundas poderiam ser capturadas desta maneira.

2.3.5 Cultura material como base de vantagem competitiva

Cultura é um significado comum criado por um grupo de pessoas ao longo do tempo. Isto é feito por atividades puramente sociais, como conversar e comemorar, mas também quando as pessoas trabalham juntas em tarefas comuns, incluindo a interação que tem lugar entre elas e os recursos que empregam. Recursos tangíveis como máquinas e prédios, bem como outros menos tangíveis, como conhecimento científico e sistemas orçamentários, interagem com os membros de uma organização para produzir aquilo que os antropólogos chamam de cultura material. Esta emerge quando objetos feitos por seres humanos refletem, consciente e diretamente ou não, as crenças dos indivíduos que os encomendaram, fabricaram, compraram ou usaram e, por extensão, as crenças da sociedade à qual pertencem esses indivíduos. Desta forma, a relação é recíproca, ou seja, crenças e valores criam objetos e estes criam e moldam crenças e valores. Assim, a empresa é um pacote de recursos tangíveis e intangíveis. O que torna este pacote um sistema único é uma rede de interpretações comuns. São elas que mantêm, renovam e moldam esses recursos. E também juntam o econômico ao social – cultura material com cultura social. A pergunta que surge é: como pode uma empresa saber quais recursos são estratégicos, ou seja, quais oferecem os maiores benefícios sustentados em face da concorrência? Mintzberg (2000) estipula quatro critérios, segundo o autor baseados em Porter (1990):

- Valor. Um recurso precisa ser valioso para ser estratégico; ele precisa ter a capacidade para melhorar a eficiência e a eficácia da organização.
- Raridade. Um recurso é estratégico na extensão até a qual é raro e tem alta demanda.
- Inimitabilidade. Os recursos devem não só ser valiosos e raros, mas também difíceis de imitar. A inimitabilidade pode provir de fatos históricos, de ambigüidade causal ou simplesmente de complexidade.
- Substitutibilidade. Um recurso pode ser raro e inimitável, mas não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele.

Como visto até aqui, a cultura é um dos fatores primordiais a ser considerado no processo de integração empresarial, uma vez que apenas a lógica da aceitação dos produtos ou da consistência do mercado não são suficientes para garantir o sucesso

da empresa. Da mesma forma que a cultura pode ser o ponto de apoio da integração empresarial, ela também pode ser o princípio gerador da desintegração organizacional.

Para que isto seja evitado torna-se necessário a utilização de instrumentos teórico-práticos de análise da cultura organizacional de maneira a se estabelecer um perfil da cultura institucionalizada e da cultura existente. Quanto maiores forem os resíduos da cultura institucionalizada encontrados nos indivíduos ou grupos, conclui-se que maior é a influência dos elementos integradores da cultura. Entretanto, quanto menores forem os resíduos da cultura institucionalizada encontradas nos indivíduos ou grupos, conclui-se que maior é a influência dos elementos desintegradores da cultura.

Assim sendo, no capítulo três, buscar-se-á avaliar um modelo teórico-prático de implementação de um projeto de CRM, buscando-se identificar as vantagens e desvantagens deste modelo, a fim de se oferecer um instrumento de apoio à gestão da cultura organizacional.

3 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Uma das características principais do projeto CRM aqui estudado foi a de ser um projeto realizado conjuntamente entre a montadora e a associação de sua rede de concessionárias, nascido de um projeto maior de revisão de todo o modelo de negócio da comercialização de carros e de sua manutenção, voltado a conseguir o aumento da rentabilidade do negócio para ambas as partes. Este projeto mais amplo não faz parte do escopo deste estudo.

O projeto CRM consistiu de várias fases, ao longo de dois anos e meio, com validação contínua das partes envolvidas, especialmente ao final das fases quando era necessária a aprovação das conclusões do projeto até então de modo a obter a continuidade do mesmo. Entre elas estão: a fase de estudos e discussões iniciais, a fase de levantamento e entendimento macros, o detalhamento das soluções apontadas na fase imediatamente anterior e a fase de piloto do projeto em seis concessionárias espalhadas geograficamente pelo Brasil.

A Figura 4 apresenta as diversas fases do projeto em sua ordem cronológica.

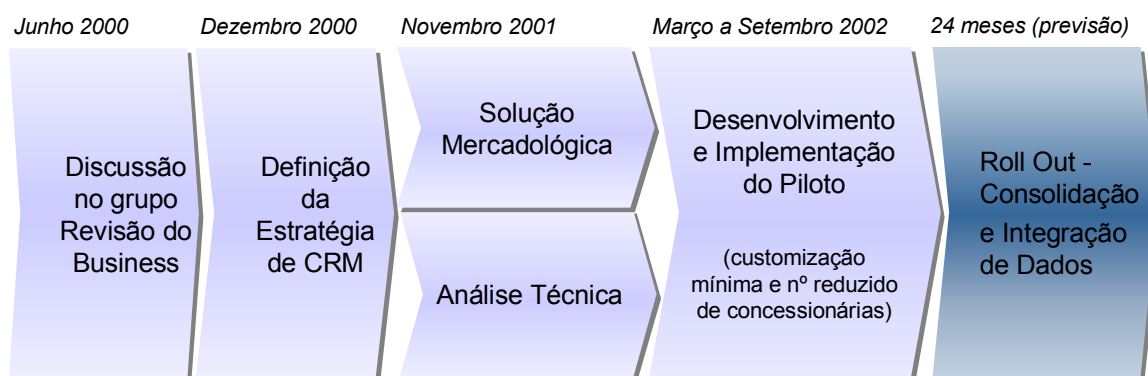


Figura 4: Fases do projeto CRM

Fonte: Apresentação final da fase do projeto piloto, 2002.

3.1 As estratégias e políticas de marketing versus o CRM

3.1.1 Fase de estudos

Refere-se à fase da “Discussão no grupo Revisão do Business”, demonstrado na Figura 4.

Esta foi uma fase exploratória de conceitos, seja do marketing de relacionamento, seja da gestão do relacionamento com o cliente. Foi o início da formação do grupo responsável pelo projeto, tanto pelo lado da montadora como pelo lado da associação de concessionários da marca. Não estava claro ainda toda a dimensão do projeto para os integrantes do grupo, nem a sua viabilidade técnica, recursos humanos e financeiros que seriam necessários e o escopo. O que estava claro era que havia um longo caminho a ser percorrido, principalmente com relação à cultura necessária para implantar o projeto na montadora e em sua rede de concessionárias. O foco em relacionamento de longo prazo era algo incomum para os envolvidos, tanto pelo lado dos concessionários como pelo lado da diretoria de vendas da montadora, acostumados que estavam somente com metas de vendas a cumprir no fechamento de cada mês.

Estabeleceu-se, então, um tripé de funções, sobre as quais se construiria a base de estudos do projeto CRM: planejamento, cultura e experimentação.

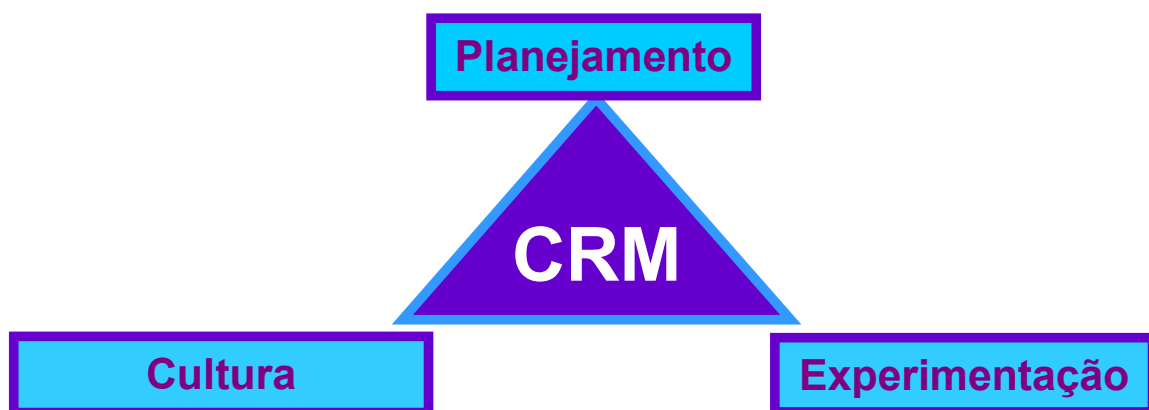


Figura 5: Tripé sobre o qual se construiu a base de estudos do Projeto CRM

Fonte: Apresentação final da fase de estudos utilizada para se obter a aprovação para o início do projeto CRM, 2000.

A função de planejamento teve como objetivo coordenar o grupo para que o mesmo conseguisse apresentar uma proposta de CRM para o grupo maior da *Revisão do Business*, assim como planejar as ações necessárias para gerar cultura e experimentação dos conceitos de relacionamento e CRM.

A função cultura tinha a responsabilidade de espalhar dentro da montadora e dentro da rede os conceitos de relacionamento durante todo o ciclo de vida do cliente, focando não apenas a venda de um veículo, mas as várias vendas que poderiam ser realizadas ao longo da vida de um cliente, incluindo as vendas de produtos complementares como seguros, acessórios, financiamentos, etc. Esta função era apoiada pelas conclusões trazidas pelas ações da Experimentação.

Já a função de Experimentação, conforme a Figura 5, tinha o papel de verificar a viabilidade prática e gerar ações que causassem o despertar para a necessidade de relacionamento de longo prazo, tanto do público interno da montadora como da rede de concessionárias, bem como explorar as formas e mecanismos que se poderiam adotar para isso. Além disso, as ações de relacionamento que o Planejamento concebia ou que conseguia participar conjuntamente com outras ações que estavam acontecendo dentro da montadora eram colocadas em prática dentro desta função. Por exemplo, nesta função é que se estruturou uma nova forma de se fazer ações de *test-drive* dos veículos da marca por ocasião do lançamento dos mesmos. Passou-se a registrar as informações dos clientes que faziam os *test-drives* dos novos modelos, capturando o seu cadastro, o veículo que possuía e registrando o carro de interesse, mesmo que aquele não fosse o momento de compra daqueles clientes, de modo a possibilitar uma futura abordagem direcionada e de acordo com o interesse manifestado pelo cliente em questão.

O grupo chegou à definição do que seria o CRM para a montadora e para a sua rede, uma vez que existiam várias definições sobre CRM no mercado, mas nenhuma que refletisse com precisão o escopo que estava se formando para o projeto. Para o grupo a definição era: “Gestão em tempo real do relacionamento com o cliente, sendo uma estratégia de negócios onde o ponto central é o consumidor e o que se busca é personalizar o atendimento de suas necessidades em todos os pontos de contato.”

Entretanto, uma das primeiras preocupações surgidas dentro do grupo era a questão da definição da propriedade do cliente. Ou seja, se os dados de um cliente de uma concessionária fossem compartilhados dentro de uma grande base de

dados, como garantir a confidencialidade das informações e sua atualização periódica, quem poderia contactá-lo, ver os seus dados, quando e de que forma. Não foi possível chegar a um acordo final sobre esta questão nesta fase.

Ainda assim, o projeto foi o primeiro a ter o início das atividades e um orçamento aprovado pelo grupo maior da *Revisão do Business*, dando início à próxima fase.

3.1.2 Fase de levantamento e entendimento macros e recomendação estratégica

Refere-se a fase da “Definição da Estratégia de CRM”, demonstrada na Figura 4, que teve início em dezembro de 2000 e que terminou em novembro de 2001.

Para a execução do projeto foi montado um grupo de trabalho, batizado de Grupo CRM, composto por representantes da associação da rede de concessionárias, montadora, outras empresas do grupo da montadora e consultorias de mercado. Este grupo trabalhou de forma integrada durante onze meses para levantar informações mercadológicas e tecnológicas sobre o negócio de automóveis, e, em função da realidade encontrada, propor o caminho estratégico mais eficaz para a realização do Projeto CRM.

As frentes de trabalho foram divididas em frente mercadológica e frente tecnológica, uma vez que era consenso do grupo que um projeto de CRM não era somente tecnologia, mas que este deveria estar solidamente apoiado em conteúdos de marketing que suportassem uma estratégia de CRM consistente e eficaz. Além disso, despontou desde o início que a cultura predominante entre os funcionários e o modo como se trabalhava dentro das concessionárias seriam as principais dificuldades a serem enfrentadas durante e depois da implantação prática do CRM. Afinal, não bastava que ao final do projeto as concessionárias comprassem equipamentos, programas de CRM e pacotes de comunicação direta personalizados sem que se mexesse no modo, na forma dos funcionários e vendedores de se relacionarem com o cliente no dia a dia. Precisava-se mexer na cultura das pessoas responsáveis pela efetivação do relacionamento entre a marca e os clientes para que o resultado de todo o esforço para a implantação não tivesse o mesmo destino de outros projetos anteriores que envolviam a rede: o de serem esquecidos em algum arquivo no ponto de venda ou simplesmente abandonados depois de algum

tempo da implantação, voltando-se à mesma situação inicial que motivara a execução daquela estratégia de mudanças. Entretanto, o grupo chegou à conclusão de que não se podia mexer na cultura das concessionárias senão em uma fase futura de experimentação prática em campo.

Esta fase foi fundamental para construir a base estratégica e conceitual sobre a qual se desenvolveram as outras fases do projeto.

3.1.2.1 Frente mercadológica: montadora, rede e consumidor

Na frente mercadológica, os objetivos principais foram:

- entender as expectativas da montadora e de sua rede de concessionários, bem como a cultura empresarial presente na rede;
- equalizar o conhecimento do negócio da montadora e de suas concessionárias com as consultorias contratadas;
- levantar insumos para uma recomendação estratégica eficaz.

Foram realizadas entrevistas com a alta direção da montadora, bem como levantadas informações sobre o consumidor final de veículos e sobre a rede. No caso desta última, foi realizado um verdadeiro censo para entender o nível de informatização da rede, as práticas de relacionamento que eram adotadas, suas características e as necessidades relativas a um projeto de CRM, através de uma entrevista pessoal com cada um dos concessionários.

As conclusões a seguir relativas a cada uma das frentes pesquisadas (montadora, rede e consumidor) foram realizadas através da matriz de análise SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats* - pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças).

Na montadora, das entrevistas realizadas com a alta direção da montadora e alguns outros seus representantes, os aspectos que mais se destacaram foram a relação de expectativas e desafios em relação ao projeto de CRM. Entre as expectativas, pode-se citar:

- a capacidade de viabilizar emoção no relacionamento;
- ter a capacidade de fazer uma ação em 24 horas, se necessário;

- reduzir o custo global de aquisição de clientes, onde o maior peso se concentrava em mídia de massa e bônus para a compra dos veículos 0km;
- diferenciar o investimento no cliente de acordo com a rentabilidade que ele gera ou tem potencial para gerar;
- mensurar os esforços de atração de clientes;
- fazer ações casadas entre as empresas do grupo da montadora;
- alavancar o volume de serviços de oficina de modo a prolongar ao máximo a relação de um cliente com a rede de concessionárias.

Entre os desafios que o projeto teria que enfrentar, os principais eram:

- dar suporte à rede na realização de campanhas de relacionamento;
- fazer as pessoas pensarem nas informações de que dispunham e gerarem oportunidades, na rede ou na montadora;
- desenvolver cultura de relacionamento no grupo formado pela montadora e sua rede;
- criar novos indicadores para a gestão do negócio;
- migrar o foco da venda da transação única para que ele passasse a ser na vida do cliente, onde existiam várias oportunidades de transações a serem exploradas.

Além disso, ao longo das entrevistas também foram levantadas outras iniciativas de relacionamento já existentes dentro da montadora: um programa de fidelização em peças e manutenção de veículos, o cartão de crédito da montadora em conjunto com uma renomada administradora de cartões do mercado, um clube de relacionamento na internet, e o “7 + 6 + 6”, um programa de relacionamento com os compradores de um veículo 0km com contatos da montadora com o cliente em três momentos durante o primeiro ano de uso do veículo - (7 dias, 6 semanas e 6 meses da data da compra do veículo).

O Quadro 1 descreve a análise *SWOT* produzida e as conclusões.

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Marca: inovadora, líder, jovem e agressiva; • Produtos: traduzem os atributos da marca na tecnologia e no design (na época, estava presente com 4 dos 10 modelos mais vendidos no mercado brasileiro); • Publicidade: marcante e relevante; • Posicionamento: diferencia-se na tecnologia e no design; • Gestão: ágil e focada em resultados e qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco da montadora e de sua rede centrado nos produtos e não nos clientes; • Nenhum conhecimento individual dos clientes; • Baixa penetração no segmento mais alto do mercado (carros de luxo); • Falta de liderança no mercado de São Paulo capital; • Falta de integração das iniciativas mercadológicas existentes na área comercial e nos escritórios regionais; • Concentração dos investimentos de marketing em mídias de massa.
ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir o custo de aquisição de clientes; • Reter os melhores clientes através da fidelização; • Captar novos clientes; • Inovar com a personalização de produtos; • Aumentar a penetração no segmento mais alto do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guerra de preços com marcas concorrentes; • Infidelidade crescente entre os consumidores de veículos em geral; • Manter a percepção de montadora de carros médios.

Quadro 1: Matriz de análise SWOT na montadora. Adaptada.

O censo na rede foi um estudo sobre o nível de aderência dos concessionários ao CRM a partir das respostas para um questionário de 66 perguntas que foi aplicado em 331 donos de concessionárias, os chamados *dealers*, o que abrangia a totalidade da rede da montadora na época.

As perguntas tinham ênfase nas características e perfil da rede, em descobrir se havia e quais eram os processos focados no cliente, e que infra-estrutura tecnológica existia com foco em gestão do relacionamento com os clientes.

Para a aplicação dos questionários houve uma fase de treinamento de multiplicadores que, por sua vez, treinaram os Responsáveis de Setor e Pós-Vendas (funcionários de campo da montadora responsáveis por ser o elo de ligação entre a montadora e suas concessionárias) em todos os 8 escritórios regionais. A aplicação do questionário em si durou 4 semanas e foi seguida de um trabalho de avaliação dos resultados, a partir de análises estatísticas, composto das seguintes etapas:

1. Processo de validação – consistiu em buscar a coerência das respostas e a consistência das mesmas;
2. Segmentação estatística – a partir da aplicação de metodologias multivariadas selecionou-se a técnica que melhor diferenciava os concessionários. Posteriormente, foi aplicada uma técnica para gerar os segmentos e interpretá-los quanto ao nível de aderência ao CRM.
3. Avaliação da segmentação – consistiu em verificar qual seria o comportamento dos concessionários de cada grupo, se analisados fatores como: ações e infra-estrutura para marketing direto; ações de relacionamento, processos, e infra-estrutura tecnológica;
4. Conclusões – detalhadas a seguir.

A primeira conclusão é que existia uma grande diferença de atuação entre os concessionários e que, por conta disto, cada um entregava o seu produto de forma distinta. Só para citar um exemplo, nem todos possuíam *sites* na Internet. E quando possuíam, eles eram diferentes na estética e nas funcionalidades. Além disso, a política de treinamento e os investimentos em fidelização de clientes também eram próprios de cada um, quando existentes.

Outra conclusão relevante é que existia uma enorme diferença entre o que o concessionário pensava ou dizia e o que de fato se fazia. Isto está demonstrado no Quadro 2.

O que se diz / pensa	O que se faz
93% Acha que deve investir em Marketing de Relacionamento	36% Possui estrutura de telemarketing
87% Diz estar voltado para atender as necessidades dos Clientes	10% Foca o telemarketing em Clientes Indecisos
74% Avalia a satisfação de 100% dos Clientes	9% Foca o telemarketing em venda de Veículos para Clientes Cadastrados
	60% Não oferece seguros além do Seguro do carro
	36% Não oferece treinamento para os Recepcionistas técnicos

Quadro 2: Dados levantados pelo censo na fase de Levantamento e Entendimento
Fonte: Resumo executivo desta fase do projeto CRM da montadora, 2001.

Ou seja, apesar de existir um discurso alinhado com a modernidade em termos de relacionamento com os clientes atuais ou com uma predisposição para se investir

nisto, o que se fazia ainda estava longe disso. Para ficar somente em um exemplo do Quadro 2, 87% se diziam voltados para atender as necessidades dos clientes, mas 60% das concessionárias sequer ofereciam o seguro de automóvel para seus clientes no ato da venda de um veículo 0km.

Pôde-se perceber ainda que existia uma grande distância entre o nível de entendimento, predisposição e iniciativas, por parte de cada concessionário, que pudessem ser vinculadas ao CRM. Ou seja, existiam diferenças claras no chamado “nível de aderência” ao CRM. Estas diferenças justificavam o trabalho de segmentação, de tal forma que os concessionários formassem blocos homogêneos. A análise das oportunidades e carências de cada grupo levaram ao desenho da recomendação e a definição de uma estratégia de implantação compatível com os grupos formados a partir desta segmentação.

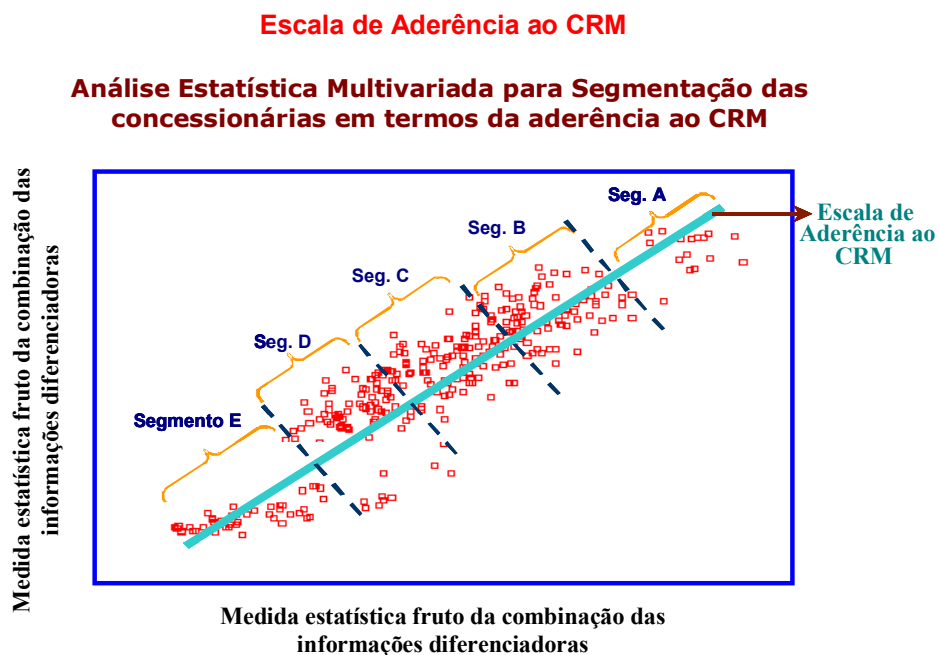


Figura 6: Gráfico resultante da segmentação estatística das concessionárias em grupos homogêneos quanto à aderência ao CRM

Fonte: Documento referente à análise estatística do resultado do censo da fase de levantamento e entendimento do projeto CRM da montadora, 2001.

Observando a escala de aderência ao CRM, identificou-se de forma gráfica os segmentos de alta aderência e os de baixa aderência, e que uma maneira adequada de promover a segmentação dos concessionários era dividi-los em cinco segmentos, dos quais o de maior aderência possuía as seguintes características:

- Maior o ambiente competitivo dentro da própria marca, ou seja, as concessionárias estavam inseridas em regiões *multiatendidas* - o cliente têm à sua disposição mais de uma opção de concessionária onde possa ser atendido, ao contrário da região *monoatendida*, onde uma concessionária apenas atende toda a região na qual está inserida;
- maior a presença de marcas concorrentes de outras montadoras na mesma região;
- maior o envolvimento do proprietário na condução do negócio;
- maior o investimento em treinamento realizado nos funcionários da concessionária;
- maior a incidência de contratação de consultorias externas, o que demonstrava que o concessionário procurava estar sempre aprimorando os seus processos;
- usavam estrutura de telemarketing;
- investiam em novas tecnologias;
- contatavam clientes através de bancos de dados;
- possuíam *site* na Internet não apenas informativo, mas também com características de interatividade com serviços, informações, vendas, etc.

Note-se que os concessionários do segmento “A” não necessariamente eram os que mais vendiam, ou os que possuíam maior ou melhor resultado financeiro de suas operações. De fato, a análise de aderência não levou em conta estes dados para se efetuar a segmentação, pois não existia correlação entre maior volume de vendas e presença de mentalidade voltada para o relacionamento.

Após estas considerações, aplicou-se a análise *SWOT* às informações levantadas sobre a rede, onde o Quadro 3 mostra os resultados obtidos.

ANALISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Presença forte de iniciativas regionais; • Marketing regionalizado; • Melhoria crescente na qualidade percebida dos serviços por parte dos clientes nos anos imediatamente anteriores; • Predisposição a investir em marketing de relacionamento; • Busca da padronização de atendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco foco no relacionamento com os clientes; foco na transação em si ao invés de um relacionamento ao longo de um ciclo temporal maior; • Desperdício de oportunidades, principalmente na oferta de produtos complementares ao veículo, como seguros e acessórios, por exemplo; • Pouco uso das informações dos clientes; • Falta de padrão tecnológico nos sistemas de gerenciamento das concessionárias e de atendimento aos clientes.
ANALISE INTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Redução do custo de aquisição de clientes, seja através da fidelização de um número maior de clientes, seja através do redirecionamento de parte dos investimentos em mídia de massa para marketing direto; • Aumento da produtividade por vendedor através da sistematização e controle informatizado dos processos de vendas; • Aumento do ticket médio de produtos e serviços, com as ofertas certas para os clientes certos, no momento certo; • Possibilidade da redução de custo operacional (marketing e infra-estrutura) através da centralização de atividades, como central de telemarketing comum às várias concessionárias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão constante para redução das margens de comercialização; • Guerra de preços local; • Menor necessidade de o cliente ir à concessionária rotineiramente devido aos prazos mais longos para a manutenção dos veículos, com a evolução registrada nos processos de fabricação e na tecnologia empregada; • Demanda por maior conveniência crescente; • A transformação da internet cada vez mais em um balizador de informações de produtos e preços.

Quadro 3: Matriz de análise SWOT na rede. Adaptada.

Com relação ao consumidor, segundo Alckmin (2001), este reflete sobre a relação peculiar que o consumidor possui com a montadora e sua rede. Segundo este artigo, existiam 3 tipos básicos de consumidores: o infiel, o ex-infiel e o fiel que aborda as seguintes características:

- o infiel: é ligado em automóveis da moda; gosta de carro como status; é mais suscetível aos apelos emocionais como design e tecnologia; e o atendimento nas concessionárias não é o item mais importante;

- o ex-infiel: teve uma série de decepções com uma marca; foi mal-atendido em uma concessionária; não teve os defeitos de seu veículo solucionados; e, depois de várias tentativas, achou a marca com a qual se identifica;
- o fiel: é bem tratado pelo concessionário; não teve grandes decepções; tem idade mais avançada e geralmente não faz *test-drive* em novos modelos; ou é jovem, até conhece outras marcas, mas está satisfeito com a empresa atual.

Ao mesmo tempo em que podem ser enquadrados nestes perfis e que possuem semelhanças em seus desejos (100% dos clientes querem atendimento especial, 100% querem conveniência, 100% querem qualidade em serviços), os consumidores querem ser tratados como únicos. O desafio que surgia para o projeto era como entregar o que todo mundo gostaria de receber (atendimento, serviço, qualidade), porém respeitando as diferenças de cada um, no momento de cada um.

3.1.2.2 Frente tecnológica

Esta frente teve um trabalho muito extenso de levantamento de todos os sistemas que tinham algum registro de contato ou suportavam alguma solicitação de clientes, não somente dentro da montadora, mas também em suas empresas coligadas, e nas concessionárias. Entre os objetivos desta frente estavam realizar o levantamento de todos os processos operacionais ligados aos clientes, tais como: vendas, cobrança, atendimento, reclamação, etc., nos diversos canais de contato, e levantar as variáveis disponíveis nos sistemas que davam suporte a estes processos. Além disso, toda a infra-estrutura tecnológica de hardware, de software e de telecomunicações foi levantada visando identificar as possíveis sinergias entre os sistemas, empresas e departamentos. O escopo total do levantamento realizado é ilustrado pelo diagrama na Figura 7.

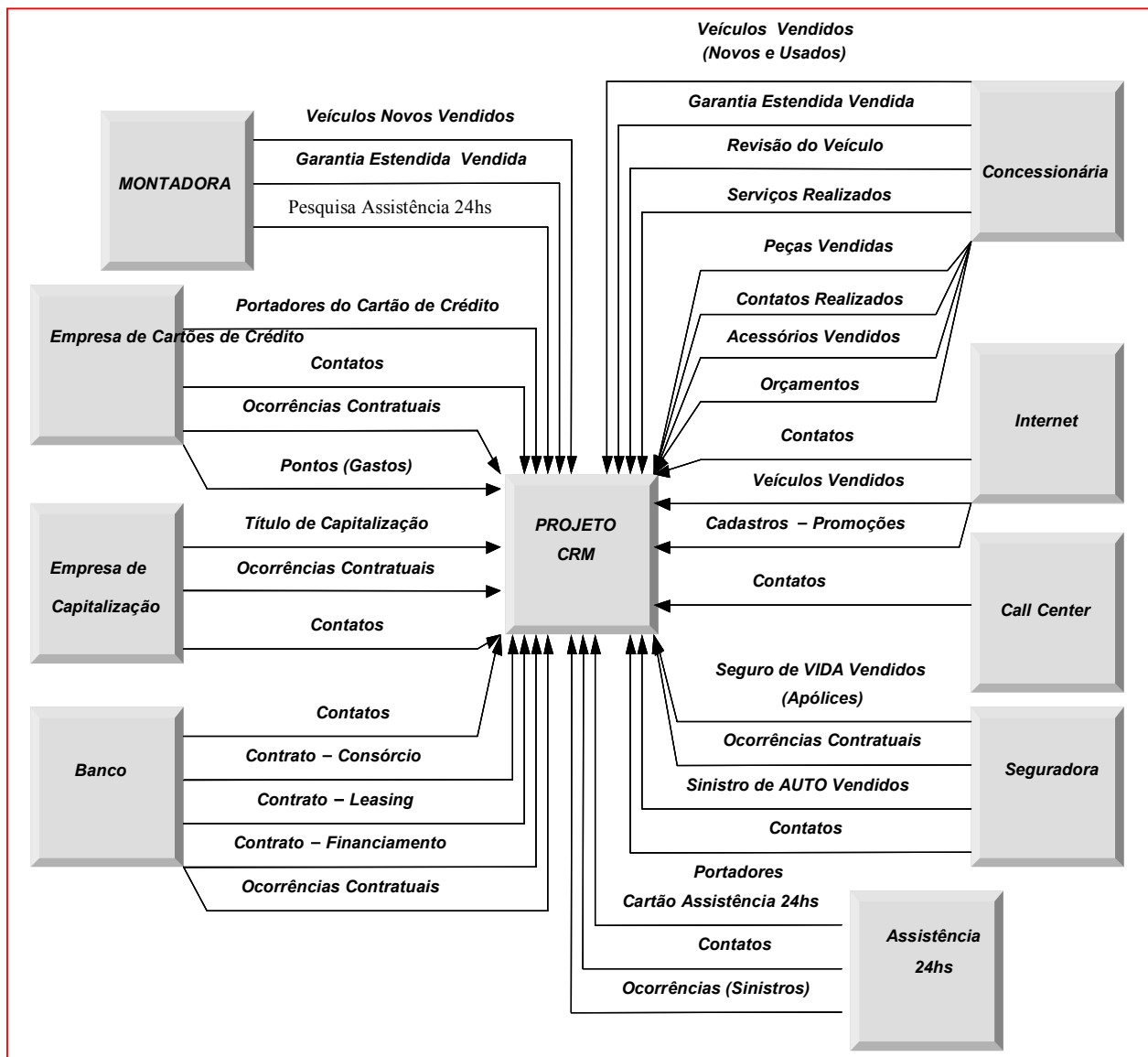


Figura 7: Diagrama de contexto do levantamento tecnológico

Fonte: Documento de análise tecnológica da fase de levantamento e entendimento do projeto CRM da montadora, 2001.

Cada seta deste diagrama representa uma troca de informação entre uma entidade (ex: a montadora) e o Projeto CRM. Em cada entidade foram levantados os principais processos operacionais com foco no cliente e quais eram as informações sobre os clientes coletadas em cada fase do processo.

As conclusões desta fase de levantamento da frente tecnológica podem ser sumarizadas na matriz de análise SWOT demonstrada no Quadro 4.

ANALISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Presença de uma arquitetura padrão que viabilizava flexibilidade, escalabilidade, conectividade, modularidade, etc. no principal sistema de gerenciamento do concessionário (DMS – <i>Dealer Management System</i>), o qual era financiado e incentivado pela montadora; • Existência de uma rede VSAT de dados integrando toda a rede de concessionários com a montadora; • Existência de uma empresa do grupo da montadora com foco em soluções de operações e produção (hardware), bem como no desenvolvimento de <i>softwares</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas orientados a operação e produtos, sem a visão centrada no cliente, como por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Montadora – centrada em chassis de veículos, • Serviço de Atendimento ao Cliente – centrado na Ficha de Atendimento ao Cliente, • Seguradora – foco em apólices de seguro Auto e Vida, • Banco – foco em contratos de financiamento e consórcio. • Baixa integração entre os sistemas dentro da montadora e entre as empresas do grupo da montadora; • Não existência de padrão institucional para soluções de hardware e desenvolvimento de sistemas; • Hardware baseado em <i>mainframe</i>.
ANALISE INTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Rede VSAT – potencializar o uso da capilaridade via aplicações tipo intranet e internet • Novas tecnologias como GPS e <i>SmartCard</i> podendo ser aplicadas ao negócio e viabilizando soluções de relacionamento; • Terceirizações de funções exercidas pela montadora ou pelas concessionárias com possibilidade de parcerias para serviços, tecnologia, Central de Atendimento, VSAT e estratégias para tecnologia da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos entrantes sem legado e, portanto, com maior facilidade de partir para o conceito e implantação de um programa de CRM; • Longo tempo até a implantação e disponibilidade do CRM pela existência de dificuldades na implementação de um novo processo na rede e no grupo da montadora, dada a heterogeneidade de soluções tecnológicas em iniciativas isoladas com diferentes soluções de arquitetura.

Quadro 4: Matriz de análise do SWOT mercadológica. Adaptada.

3.1.2.3 Recomendação estratégica

Após o aprofundamento do conhecimento acerca do cenário mercadológico e da realidade interna da montadora e de sua rede, com especial atenção para os dados coletados no censo da rede, desenhou-se uma recomendação estratégica que procurou responder às perguntas: o que fazer, para quem, onde, quando e como?

Definiu-se que o foco do projeto deveria estar na busca de faturamento adicional a partir do incremento dos seguintes índices:

- Índice de conversão de visitantes em compradores – volume de pessoas com interesse em adquirir um automóvel que entram na concessionária e efetivamente compram;
- Índice de recompra – volume de pessoas que compraram um carro da marca, novo ou usado, e depois voltam a comprar;
- Ticket médio – o faturamento médio por cliente gerado em serviços e peças, acessórios, financiamentos e seguros.

Entre as razões que justificavam a escolha destes índices, pode-se citar alguns fatos levantados pela frente mercadológica, tais como:

- O índice de conversão de visitantes em compradores era da ordem de 10%, de acordo com estimativas da própria rede de concessionárias, embora sem um embasamento comprovado. Por outro lado, de acordo com o censo da rede, apenas 15% dos concessionários registravam os nomes de quem visitava uma loja para ações estruturadas ou não de *follow-up* (ligações telefônicas com o objetivo de fazer um acompanhamento de um cliente até que o mesmo efetue uma compra naquele estabelecimento, ou fique claro o seu não interesse). Com o censo, pôde-se perceber que a questão de se fazer ou não o *follow-up* era uma questão cultural nas concessionárias. Muitos *dealers* diziam que não acreditavam que um cliente voltasse a comprar se ele saísse da loja. Era uma questão que se decidia na hora ou podia-se esquecer aquele possível cliente. No passado, na época em que existia ágio para se conseguir comprar um carro isto até podia ser verdade, mas estes *dealers* não queriam perceber as mudanças no comportamento do consumidor, o qual pesquisava muito antes de tomar uma decisão de compra de um veículo. Afinal, diziam eles, “no Brasil você não precisa vender um carro, basta esperar os consumidores virem comprar”. Vale ressaltar que este pensamento não era comum apenas entre os concessionários da montadora em estudo, mas característico entre outras marcas presentes no mercado brasileiro;

- O índice de recompra da marca era da ordem de 53%, segundo a pesquisa *New Car Buyer Survey* (pesquisa com compradores de carros novos) realizada periodicamente pela montadora, sem que existissem projetos consistentes e de escopo amplo de fidelização dos clientes. Ou seja, a recompra, quando ocorria, devia-se à iniciativa do próprio consumidor, sendo que, segundo o levantamento do censo, 64% dos concessionários não gerenciavam a informação sobre as pessoas que voltavam a comprar, ignorando se aquele cliente já havia comprado algum veículo naquela concessionária. Este índice, portanto, tendia a aumentar se houvesse um esforço estruturado neste sentido. Novamente aqui se evidencia a questão cultural de se focar apenas uma transação com um determinado cliente, sem se focar em um relacionamento de mais longo prazo aonde poderiam acontecer as recompras como uma consequência natural do relacionamento entre as partes;
- Na época eram realizadas cerca de 2,2 milhões de transações em pós-vendas por ano, com um ticket médio de cerca de R\$ 340,00, de acordo com dados internos da montadora. No entanto, segundo estes mesmos dados, 48% dos donos de automóveis passavam a fazer a manutenção fora da rede de concessionárias tão logo acabasse o período de garantia inicial do veículo. Ou seja, este dado indicava claramente a necessidade de estratégias para se identificar as razões deste afastamento e para manter o consumidor mais em contato com as concessionárias no período do pós-vendas e de manutenção de seu veículo como um aspecto a ser atacado para efetivamente se gerenciar o relacionamento com o cliente. Afinal, sem um contato próximo entre o cliente e a rede de concessionárias neste período, menores seriam as oportunidades de se provocar a recompra, com o cliente mais exposto às investidas da concorrência, e sem a base de um relacionamento que pudesse mantê-lo fiel à marca e àquele ponto de venda.

Para a concepção da estratégia os pontos de partida foram dois conceitos relevantes para a gestão do relacionamento com o cliente: o ciclo de vida do cliente e a escala de lealdade. O ciclo de vida do cliente pressupõe que todo cliente estabelece um determinado relacionamento com uma empresa ao longo do tempo. E que a função do marketing é garantir que este relacionamento seja o mais

lucrativo e duradouro possível, com o aproveitamento de todas as oportunidades de negócio que possam surgir durante este período. A Figura 8 apresenta o ciclo de vida dos clientes do grupo formado pela montadora e sua rede de concessionárias.

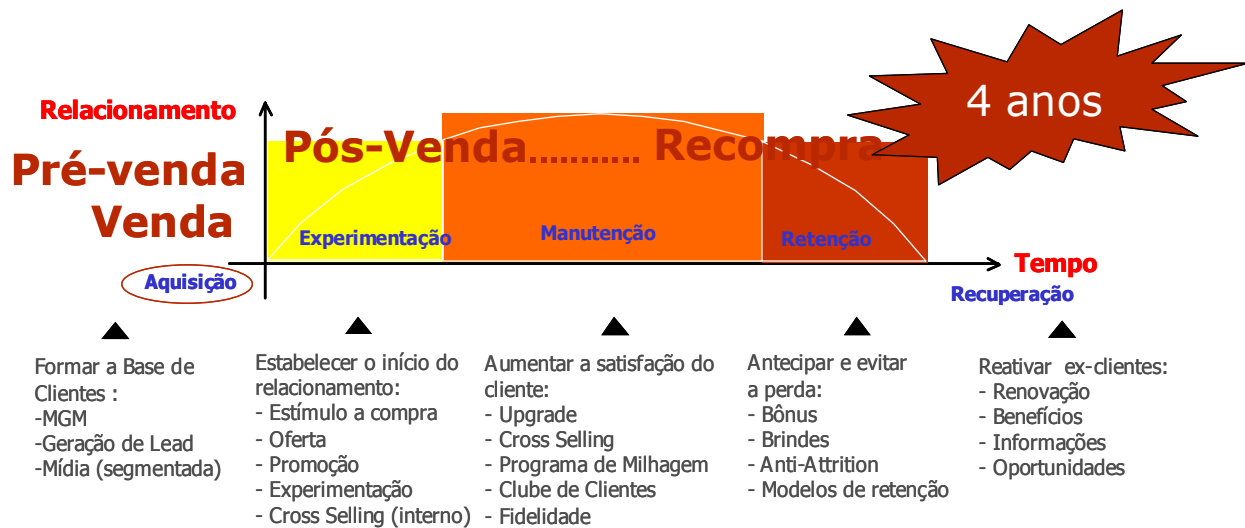


Figura 8: Ciclo de vida do cliente e ações possíveis em cada fase do relacionamento
Fonte: Apresentação final da fase de levantamento e entendimento do projeto CRM da montadora, 2001.

Na Figura 8 foi feita a relação entre as várias fases do ciclo de vida do cliente (aquisição, experimentação, manutenção, retenção e recuperação) com o tempo médio que um cliente permanece com um carro da marca da montadora, no mercado brasileiro. Este se situava por volta de 4 anos, em média, desde o momento de sua aquisição como um veículo 0km, segundo levantamento realizado durante esta fase. Na parte de baixo da figura, foram elencadas as ações indicadas para cada fase do ciclo, de forma a conseguir se aproveitar ao máximo as oportunidades que pudessem surgir a cada fase do relacionamento, e de forma a prolongar ao máximo o relacionamento com o cliente com o objetivo de provocar a recompra, com o que se reiniciaria o ciclo.

Já o conceito de escala de lealdade define que quando o relacionamento com o cliente ocorre com pertinência e relevância o consumidor responde com sua preferência e um maior consumo ao longo do tempo. Com isso, um “suspeito” - a pessoa que lê um anúncio institucional da montadora em uma revista, por exemplo - se torna um consumidor “potencial” quando de fato vai até a concessionária. Se este adquire um veículo passa a ser um “comprador”, e se adquire novamente passa a

ser definido como “cliente”, ou “advogado” dependendo do número de repetições. Finalmente, ele se torna o chamado consumidor “evangelista” quando passa a trazer outros clientes para a marca. A Figura 9 ajuda a ilustrar este conceito.

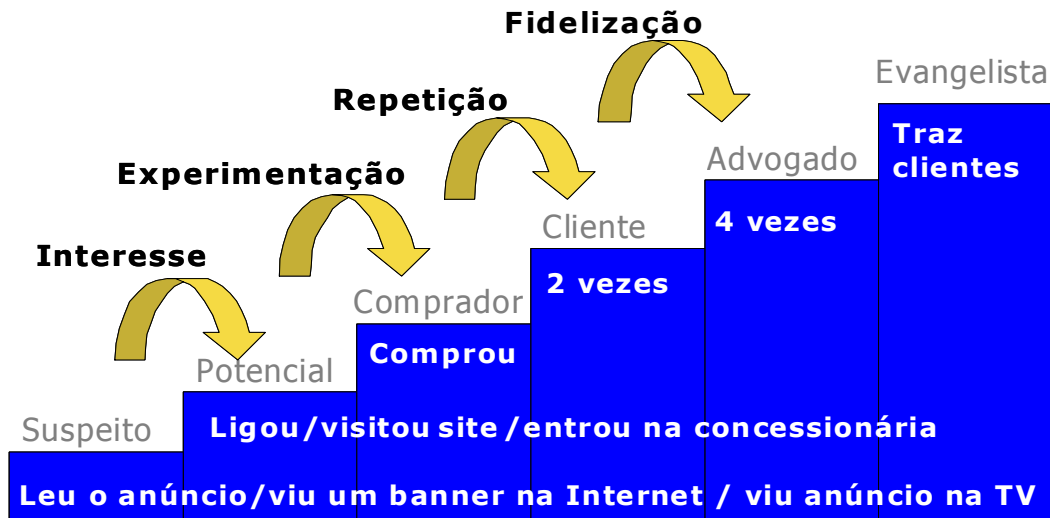


Figura 9: Escala de lealdade dos consumidores

Fonte: Resumo executivo final da fase de levantamento e entendimento do projeto CRM da montadora, 2001.

Assim, o projeto CRM deveria se focar em promover ações que atraíssem o interesse e promovessem a experimentação dos consumidores que estivessem entre a pré-venda e o pós-venda, e outras ações mercadológicas que provocassem repetição e conquistassem a fidelidade dos clientes que estivessem entre o pós-venda e a recompra. Além disso, tais ações deveriam fazer com que o consumidor evoluísse sempre na escala de lealdade à marca em direção aos degraus mais altos; e deveriam se utilizar preferencialmente de ferramentas de marketing direto para tornar o contato com os consumidores o mais personalizado, relevante e pertinente possível.

Combinando-se então o conceito de ciclo de vida do cliente com os indicadores de performance do projeto surge a visão macro da estratégia proposta, demonstrada na Figura 10.



Figura 10: Figura resumo da visão macro do projeto

Fonte: Resumo executivo final da fase de levantamento e entendimento do projeto CRM da montadora, 2001.

Para cada um dos indicadores mencionados procurou-se ter um conjunto de táticas e ações capazes de promover a mudança de comportamento desejado dentro das concessionárias, uma vez que não se podia esquecer o componente de mudança cultural que o projeto trazia em si.

Assim, no caso do índice conversão, o sucesso estaria em registrar, controlar e posteriormente fazer *follow-up* em todos os consumidores que entrassem nas concessionárias e demonstrassem algum interesse em qualquer veículo. Já para o índice ticket médio, o foco proposto seria desenvolver campanhas promocionais baseadas na fidelidade para estimular os clientes a continuar a fazer suas manutenções na rede e treinamento para os vendedores terem melhor capacitação para oferecerem seguros, acessórios e financiamentos, ao perceberem espaço para este tipo de oferta para determinado cliente. E, finalmente, para o índice de recompra, a proposta seria trabalhar com um conjunto de ações de marketing para desenvolver o relacionamento entre o cliente e a marca e, assim, aumentar as chances de recompra. O quadro de ações propostas para atingir estes objetivos encontra-se no Anexo 2.

Outro conceito estratégico fundamental entendido durante esta fase foi o de que a distribuição de veículos no setor automotivo estava estruturada, basicamente, no papel da concessionária, a qual exercia a atividade de estabelecer o relacionamento

com o consumidor, interagindo de forma dinâmica em todo o ciclo de vida do automóvel e do cliente. Era através da concessionária que a montadora exercia todo o seu esforço de vendas e estabelecia boa parte do posicionamento de sua marca para garantir a preferência e a fidelidade dos consumidores.

Desta forma, a premissa básica para o sucesso do projeto CRM era enxergar os momentos fundamentais da relação com o consumidor que ocorriam dentro das concessionárias. Portanto, a proposta de criar novas formas de comunicação e relacionamento com o cliente, visando influenciar esta relação, passava obrigatoriamente por como eram realizados os processos relacionados aos clientes dentro das concessionárias.

Em paralelo ao trabalho de recomendação mercadológica, a frente de tecnologia promoveu um processo detalhado de levantamento e análise das soluções tecnológicas disponíveis no mercado. Foram examinadas as soluções *Siebel*, *E-piphany*, *Peoplesoft*, *Oracle* e *MIDA*. Para a avaliação e recomendação sobre a ferramenta mais adequada, partiu-se da premissa de que o Projeto CRM seria desenvolvido em módulos, começando pelo CRM Analítico, e futuramente passando pelo operacional e Interativo conforme indicado na Figura 11.

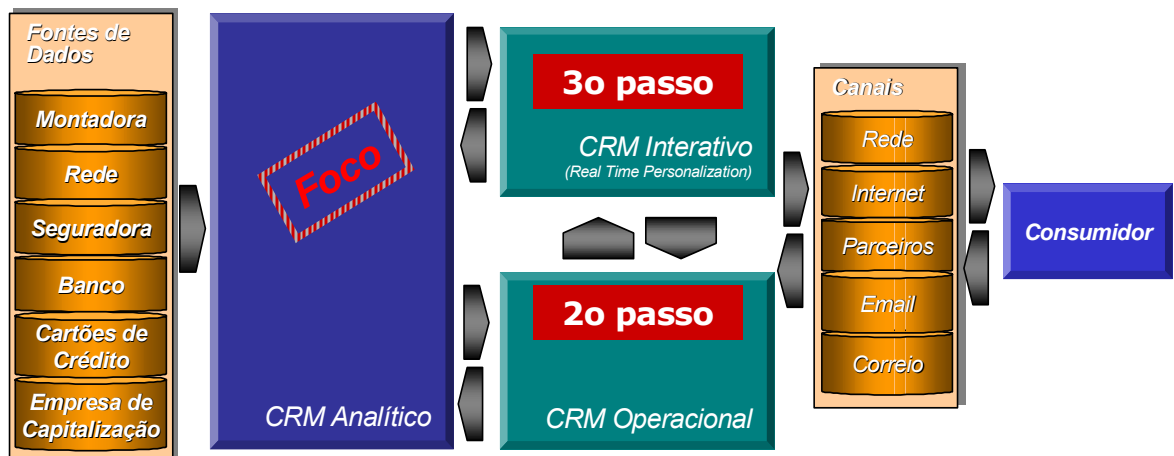


Figura 11: Representação esquemática das diversas fases do Projeto CRM
 Fonte: Resumo executivo final da fase de levantamento e entendimento do projeto CRM da montadora, 2001.

A escolha do CRM Analítico como o foco de desenvolvimento para a primeira fase do Projeto CRM se deveu a uma concordância do grupo que queria ter resultados rápidos em vendas com o projeto. Assim, ao invés de se tomar o rumo que a maioria das empresas que escolhem adotar o CRM seguem, que é o de iniciar

pelo CRM Operacional através do foco em uma Central de Atendimento, o grupo formado pela montadora e representantes da rede de concessionários escolheu verificar os resultados que seriam possíveis de se atingir através da utilização de uma estratégia de relacionamento focada em trazer resultados em vendas no menor prazo possível. Ou seja, mesmo se tratando de um projeto de médio para longo prazo, pela complexidade da estrutura a ser montada e por mexer com a cultura existente nas concessionárias e na montadora, os participantes estavam procurando resultados rápidos. Além disso, a opção pelo CRM Operacional implicaria em a maior parte do esforço de desenvolvimento se concentrar na montadora, sem uma efetiva participação dos concessionários, o que significaria um tempo muito longo para os resultados do projeto serem sentidos nas concessionárias, e não permitiria à montadora dividir o investimento inicial que precisaria ser realizado.

Entretanto, uma questão que se tornava cada vez mais aparente era que o desafio principal sabia-se ser a cultura. Ou seja, como mudar a cultura de trabalho dentro de uma concessionária, convencendo os seus funcionários a adotarem uma nova filosofia de trabalho mais voltada ao relacionamento com os clientes. Esta questão ficou para ser respondida durante a fase de piloto, com a presença da equipe do projeto em campo dentro das concessionárias.

3.1.2.4 Fase de detalhamento

Corresponde à fase “Solução Mercadológica / Análise Técnica” na Figura 4, a qual se iniciou em novembro de 2001 e terminou em março de 2002.

Dado o aceite das conclusões apresentadas na fase anterior pelas diretorias da montadora e da associação dos concessionários, iniciou-se a fase de detalhamento das soluções macro apontadas.

Na parte da solução mercadológica, esta fase consistiu no estabelecimento e detalhamento de um quadro de ações possíveis uma vez que o projeto CRM estivesse implantado. Ou seja, uma vez que existisse a integração das diversas bases de dados previstas, quais seriam as possibilidades a serem aproveitadas em campanhas mercadológicas que tivessem como princípio a possibilidade de mensuração dos resultados. Não se esqueceu também de se validar se tais ações teriam o apoio dos concessionários, pois existia a definição de que a montadora não

poderia arcar com as despesas do plano de relacionamento das concessionárias, uma vez que ela estava arcando sozinha com todas as despesas do projeto até então.

Dentro da solução mercadológica, também foi foco detalhar todos os pontos de contato de um cliente com a marca dentro de uma concessionária, com o apoio de uma consultoria específica que atuava neste segmento. Afinal, os objetivos do CRM seriam alcançados na medida em que as ações de marketing estivessem presentes na rede e os processos voltados ao consumidor implantados e, para isso, era preciso considerar todas as etapas e experiências do consumidor dentro de uma concessionária. Desta forma, foram detalhados todos os processos e pesquisadas as oportunidades existentes de melhoria: desde o momento em que o cliente entrava fisicamente em uma concessionária ou mesmo através de contato via telefone ou e-mail; o processo do atendimento de uma recepcionista ou de um vendedor na apresentação de um veículo para um cliente, seja baseado na oferta existente naquele momento, seja na finalidade de uso pesquisada junto ao mesmo; o processo de negociação entrando ou não um veículo usado como parte do pagamento; o processo da venda em si a partir do fechamento da negociação, o processo de atendimento de um já cliente na oficina (fase de pós-vendas), entre outros. Enfim, o mapeamento dos processos existentes se concentrou em minimizar o tempo para executar as atividades de marketing, integrar a comunicação e as operações interdepartamentais, de modo a reduzir custos e agregar valor ao cliente. Procurou-se redesenhá-los para que se tornassem adequados ao exercício do CRM, o que significava preparar a concessionária para a gestão do relacionamento com o cliente.

Em relação à solução tecnológica, o projeto focou em analisar em maior profundidade o *E-piphany*, o pacote de solução para CRM considerado como melhor dentre os vários analisados na fase imediatamente anterior, e o MIDA, solução já adotada pela montadora na Europa, não como um pacote de CRM já completo, mas como um pacote próprio ainda em desenvolvimento para este fim e que já atendia às necessidades do CRM analítico.

A conclusão apontada ao final desta fase foi de que o MIDA, apesar de não ser a melhor e mais atualizada solução em termos de pacotes de CRM disponíveis no mercado naquele momento, era uma solução suficiente e adequada, e que podia ser implantada com maior rapidez e menores custos. A rapidez se devia ao fato de ser

um pacote já em funcionamento na Europa e com plena integração com diversos outros sistemas legados da montadora, bem como a vantagem de não exigir adaptações e customizações muito grandes, as quais deveriam ser construídas a partir da base caso se adotasse uma solução de mercado. Ou seja, o MIDA era uma solução já adaptada para o funcionamento de um CRM dentro da indústria automobilística. Já os custos menores se davam em função de:

- ser uma solução de software própria, onde não estariam presentes os altos custos de licenças e royalties característicos das soluções de mercado;
- ser necessária somente um pequeno incremento na base de computadores e de sua capacidade de armazenamento no centro de processamento na matriz da montadora no exterior, ao contrário da exigência de novos e pesados investimentos em infra-estrutura e hardware para a criação de um novo centro de processamento de dados no Brasil que uma solução de mercado demandaria;
- ser uma solução já customizada e já em funcionamento, e portanto exigir menos profissionais no desenvolvimento de interfaces e adaptação de funcionalidades até a implantação para a montadora e sua rede de concessionárias.

Mesmo assim, de acordo com análise feita pelo grupo de trabalho, o MIDA precisaria de várias adaptações (os chamados *gaps*) para que ele atendesse aos requisitos mínimos que se esperava de um sistema de CRM Analítico para o caso brasileiro, bem diverso do escopo da matriz da montadora na Europa.

Ao final desta fase tinha-se dois caminhos a seguir: ou se aprovava o projeto na íntegra de acordo com as projeções realizadas pelo grupo em termos de tempo necessário e estimativas de custos apresentadas, ou se aprovava um projeto piloto, com custo e escopo reduzidos em termos de processos e funcionalidades a serem desenvolvidas no MIDA e um pequeno número de concessionárias participantes. Dado o montante excessivo de investimentos necessários projetados para um prazo de até 5 anos, a diretoria da montadora optou pelo Projeto Piloto, de forma a conseguir ter mais certeza na decisão de investimentos a ser realizada após o mesmo, mas já de posse dos resultados e com a possibilidade de corrigir o rumo, caso a direção tomada pelo projeto se mostrasse equivocada.

3.2 As etapas fundamentais da implementação de um projeto de CRM

3.2.1 Fase do projeto piloto

Corresponde à fase “Desenvolvimento e Implementação do Projeto Piloto” na Figura 4, a qual se iniciou em março de 2002 e foi concluída em setembro de 2002.

O objetivo principal desta fase foi testar a metodologia de implementação e os respectivos recursos, prazos e custos envolvidos, buscando a maior eficiência e o menor nível possível de ruído na fase de expansão do projeto para toda a rede. Esta foi a fase onde se pôde colocar em prática todo o conhecimento acumulado pela equipe do projeto até aquele momento.

A fase de preparação do projeto piloto dividiu-se esta fase em quatro frentes, que interagem entre si constantemente para garantir a unidade do projeto e a sincronia dos desenvolvimentos:

1. A mercadológica, que cuidou das campanhas, da mecânica promocional e da seleção de públicos através de técnicas estatísticas;
2. A tecnológica, que tratou de garantir com que as concessionárias participantes tivessem a infra-estrutura mínima necessária para se conectar ao MIDA, assim como suportou a frente mercadológica na extração dos dados dos sistemas legados, na transformação e carregamento dos mesmos no MIDA;
3. A de processos, responsável por estabelecer quais seriam os processos a serem implantados nas concessionárias, bem como por preparar e coordenar o desenvolvimento e customizações do MIDA na matriz na Europa para o uso durante a fase do piloto;
4. E a de mudança cultural, através da comunicação com as concessionárias, envolvimento dos funcionários, e, na fase de campo, treinamento nos processos de *follow-up* e uso do sistema de gerenciamento de contatos dentro das concessionárias, bem como acompanhamento *in loco* durante o período.

Nas concessionárias, o Projeto Piloto escolheu o processo de *follow-up* como o principal processo a ser testado durante esta fase, dentre vários outros levantados na fase de detalhamento. Dentre os motivos pode-se citar:

- a possibilidade de que a instituição deste processo poderia resultar em maiores vendas de veículos 0km para as concessionárias participantes;
- seria uma forma prática de testar a resistência cultural dos vendedores nas concessionárias-piloto, uma vez que, das 6 concessionárias participantes, apenas uma realizava o processo de *follow-up* há mais tempo, enquanto as demais não realizavam este processo em absoluto;
- a possibilidade de usar o sistema informatizado de gerenciamento de contatos do MIDA por parte do vendedor, permitindo a este se organizar com uma agenda eletrônica para fazer o *follow-up* nas pessoas que visitassem a concessionária. Afinal, gerar o hábito do registro de informações em um sistema informatizado era mais uma barreira cultural a ser quebrada;
- a possibilidade de se verificar a efetividade das campanhas em atrair os consumidores selecionados para as concessionárias, sem depender exclusivamente das vendas para se analisar os resultados, uma vez que, com o sistema de gerenciamento de contatos, podia-se registrar as pessoas que haviam apenas visitado a loja durante o período da promoção. Ou seja, pela primeira vez na história da montadora, seria possível medir também os resultados de atração de público selecionado para as concessionárias, ao invés de apenas medir as vendas efetuadas no período para as pessoas abordadas em uma campanha de marketing direto.

O desafio a ser enfrentado era o de se conseguir provocar a mudança necessária de cultura e de processos nas equipes de vendedores das concessionárias no pequeno prazo que se dispunha para esta fase de piloto do Projeto CRM. Dos seis meses previstos para esta fase, apenas dois meses e meio seriam dentro das concessionárias com a equipe de campo do projeto presente e com a responsabilidade de conseguir com que os vendedores mudassem os seus processos de atendimento ao cliente, passando a registrar os dados dos clientes no Gerenciador de Contatos do MIDA, e fazendo o *follow-up* nos mesmos quando a negociação não era fechada na primeira visita de um cliente à concessionária.

A seleção das concessionárias-piloto obedeceu aos critérios do censo realizado na fase de levantamento e entendimento do projeto. Ou seja, foram selecionadas cinco concessionárias com grau de aderência “A” aos processos de CRM em capitais de cinco estados diferentes, e onde existiam outras concessionárias representantes da montadora nas mesmas cidades (regiões multiatendidas); e ainda uma concessionária com grau de aderência “D” em uma cidade monoatendida, de forma a se poder testar os desafios da implementação do projeto em ambas situações. As primeiras, ideais do ponto de vista teórico uma vez que existiam concorrentes da própria marca nas mesmas praças; e a última do ponto de vista de ser a situação mais comum a ser enfrentada por ocasião da extensão do projeto a toda rede de concessionários presentes no país. Todas as concessionárias estavam situadas em praças aonde existia a concorrência com concessionárias de outras marcas.

Com relação à gestão da mudança de cultura e dos processos dentro das concessionárias, foi elaborado um plano que passava por várias fases para se fazer com que as pessoas envolvidas passassem pela escala de envolvimento e aceitação da mudança, conforme item 2.3.3 desta dissertação. Os vendedores, principalmente, foram impactados por várias *newsletters* do projeto antes da equipe de campo ir às concessionárias junto com os representantes de campo da montadora para dar o treinamento inicial quanto aos processos de *follow-up* e uso do sistema gerenciador de contatos. Da mesma forma, os gerentes dos vendedores e os *dealers* foram em reuniões na sede da associação dos concessionários para ouvirem sobre o projeto, como ele afetaria a rotina das concessionárias, e assim poderem tirar as suas dúvidas.

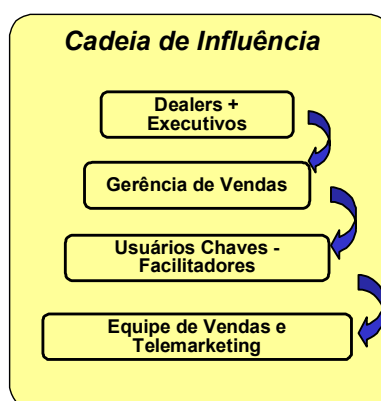


Figura 12: Cadeia de influência dentro das concessionárias
Fonte: Apresentação final da fase do projeto piloto, 2002.

Além disso, definiu-se que os conceitos do projeto deveriam seguir a cadeia de influência dentro das concessionárias, de cima para baixo na estrutura organizacional. A razão é que os *dealers* precisavam ter primeiro um entendimento claro de tudo o que aconteceria no projeto dentro de sua concessionária para só depois eles mesmos comandarem a mudança cadeia abaixo. Este formato ajudou a minimizar em parte as resistências internas, uma vez que os conceitos seguiam o caminho natural do comando dentro das concessionárias, ao invés de ser uma imposição externa àquela organização.

Dadas estas considerações, a Figura 13 ajuda a ilustrar resumidamente o que foi a Fase de Piloto dentro das concessionárias.

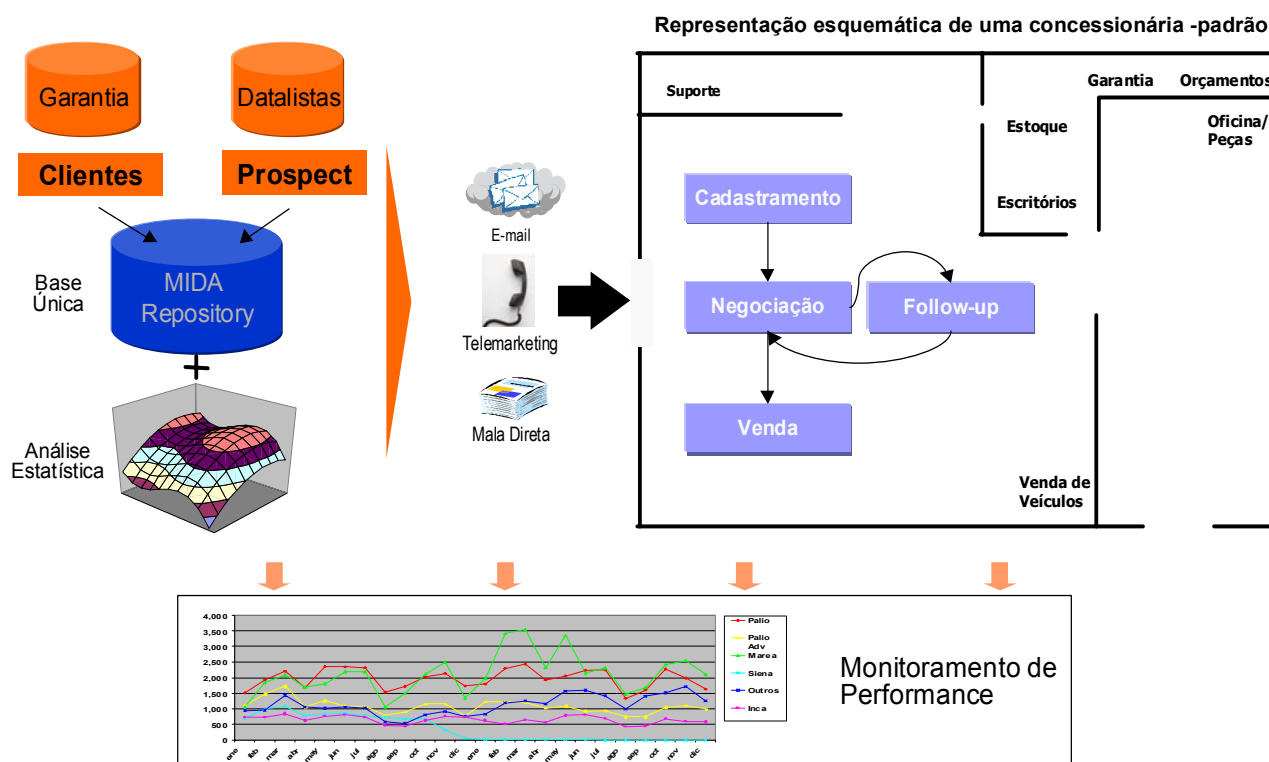


Figura 13: Resumo do que foi a essência do projeto piloto
Fonte: Apresentação final da fase do projeto piloto, 2002.

Iniciou-se por juntar o cadastro dos clientes compradores de carros 0km desde 1996, presente na montadora, das 6 concessionárias participantes com o cadastro de *prospects* que viviam nas cidades e áreas de influência das concessionárias-piloto fornecido pela Datalistas, uma empresa possuidora de uma grande base de dados atualizada de consumidores brasileiros. Isto formou uma base única dentro do sistema MIDA. De posse desta base, efetuaram-se várias análises estatísticas e

aplicaram-se técnicas de modelagem de bases de dados para se achar os consumidores que estariam mais propensos a adquirir um carro durante a fase do Projeto Piloto.

Separaram-se os consumidores entre os que tinham perfil para adquirir um carro médio da marca, e os que tinham perfil para adquirir um carro do segmento de alto luxo, também da marca. O motivo da escolha destes segmentos, médio e alto luxo, foi que o projeto tinha a necessidade de medir da forma mais acurada possível os resultados que seriam trazidos por esta ação. Assim, uma vez que o segmento popular estava bem coberto pela mídia de massa durante o período da promoção, incluir o segmento popular significaria ter uma sobreposição de abordagens mercadológicas no mesmo período de tempo, o que impossibilitaria a apuração precisa dos resultados desta ação, por não se conseguir identificar que impacto o consumidor teria recebido. Do mesmo modo, não se desejava a ocorrência de acúmulos de impactos em um curto espaço de tempo.

A seguir, distribuiu-se estes consumidores aleatoriamente entre os meios de contato: e-mail, telemarketing ativo e mala direta. Subdividiu-se, ainda, os consumidores que seriam abordados por mala direta em um grupo que receberia uma mala que continha uma promoção de *test-drive* com viagem para o ganhador, especialmente criada para a ação do Projeto Piloto, e outro grupo que receberia uma mala direta sem a promoção, apenas com a oferta de valorização do carro usado na troca, comum a todas as ofertas das concessionárias-piloto. Esta medida foi tomada para se garantir o resultado segundo os meios de contato utilizados, de forma a não ocorrer que um dado perfil ficasse mais concentrado em um meio de contato do que em outro e que, desta forma, os resultados fossem afetados por esta distribuição.

Todas estas divisões de públicos e canais de contato totalizaram 132 combinações diferentes, incluindo os grupos de controle necessários para a correta mensuração dos resultados, uma vez que era necessário comparar as vendas que ocorreriam estimuladas pelas ações daquelas que ocorreriam espontaneamente, durante o mesmo período.

Fora a promoção do *test-drive* com viagem, que era a mesma para todas as concessionárias, cada uma delas podia personalizar a sua mala direta, abordagem por telemarketing ativo ou e-mail com algumas ofertas específicas de sua concessionária como: jogo de tapetes, garantia especial para o motor, licenciamento grátis ou qualquer outra coisa que a concessionária quisesse oferecer, desde que

não fosse desconto ou taxa de juros menor do que a praticada normalmente, uma vez que a oferta precisava ser válida por dois meses e meio e este tipo de oferta era muito perecível. Afinal, bastava ter uma mudança no mercado e nas ofertas que a concorrência estivesse praticando, e as promoções do tipo desconto ou taxa de juros deixariam de ser atraentes ou válidas.

O único sinal externo de que havia uma promoção ocorrendo dentro das concessionárias-piloto era uma urna para o depósito dos cupons logo após o *test-drive*, a qual ficava posicionada discretamente junto ao gerente de vendas. Desta forma, garantiu-se que a maioria dos participantes do sorteio fossem apenas as pessoas abordadas pela promoção, uma vez que, por questões legais, não era possível vetar a participação de outras pessoas que percebessem a promoção dentro da concessionária ou soubessem dela por meio de outras pessoas.

As campanhas tinham o objetivo de testar conceitos do marketing direto aplicados à comercialização de automóveis. Outra meta era criar uma peça que tivesse a qualidade das comunicações da montadora, mas que tivesse um discurso que se aproximasse mais do varejo habitualmente utilizado pelas concessionárias em suas comunicações, uma vez que as malas seriam assinadas pelas concessionárias na pessoa de seu dono ou gerente de vendas. A peça também não podia utilizar-se em demasia de elementos de comunicação característicos do discurso institucional da montadora, dado que o consumidor poderia não reconhecer aquela comunicação como proveniente da concessionária. É necessário ressaltar, porém, que o principal objetivo destas campanhas não era simplesmente gerar o maior número possível de vendas, pois neste caso a opção seria por abordagens tradicionais do marketing direto. Além de gerar visitação nas concessionárias, o objetivo principal era gerar conhecimento empírico sobre qual seria a melhor oferta, e qual o canal mais acertado para gerar resultados no mercado automobilístico através de marketing direto, para que este conhecimento pudesse ser aplicado na fase de expansão do projeto para toda a rede.

A preparação para a fase em campo do Piloto consistiu na visitação às concessionárias para se levantar os processos existentes para o atendimento aos consumidores na fase de pré-venda e venda. Entendidos estes processos, diferentes entre si em cada concessionária, e com base no que seria necessário para o treinamento no sistema e para a mudança cultural, a equipe de campo retornou às concessionárias de forma a encontrar em conjunto com os *dealers* uma

adaptação dos processos da concessionária ao que seria necessário ao Piloto, e vice-versa, de modo a se conseguir a mensuração dos resultados das campanhas.

A fase em campo foi precedida pela medição do índice de conversão em cada concessionária. Um mês antes do início das campanhas, as concessionárias começaram a medir o seu índice de conversão manualmente, controlando o seu fluxo de visitantes e as vendas efetuadas segundo as orientações da equipe de campo. Precisava-se desta medição prévia, mesmo que sujeita a erros, para comparar o efeito no fluxo e nas vendas quando as campanhas estivessem ocorrendo. Esta foi outra característica marcante do piloto ilustrada na Figura 13: a monitoração contínua dos resultados, incluindo a quantidade de cadastramentos por concessionária e por vendedor no sistema de gerenciamento de contatos, para que houvesse a possibilidade de correção imediata do rumo, caso necessário.

Ainda assim, mesmo com todo o cuidado na fase de preparação, da adaptação do projeto e conceitos aos processos já existentes dentro das concessionárias, e das medidas tomadas para se garantir o percorrer da escala de envolvimento pela equipe de vendas, a influência da cultura já estabelecida nas concessionárias foi notável. Muitas vezes a equipe de campo do projeto ouviu frases do tipo “fazemos assim há anos com bons resultados e vocês agora querem mudar?”. A resistência foi sentida em diferentes graus, uma vez que as concessionárias-piloto estavam organizadas quanto aos seus processos internos de formas muito diferentes entre si. Aqui se mostrou fundamental o envolvimento do *dealer* das concessionárias, uma vez que foi preciso mostrar o quanto eles estavam comprometidos com o projeto e apoiando firmemente a forma de experimentação do mesmo para se conseguir a adesão de suas equipes. Infelizmente, em alguns casos, foi necessária inclusive a demissão de algumas pessoas para que as equipes entendessem que o projeto não era mais uma iniciativa que pudesse ser ignorada.

3.3. A influência da cultura corporativa na montadora e nas concessionárias

3.3.1 Resultados do piloto

Em relação aos resultados obtidos com as campanhas, foi comprovado que é 9,5 vezes mais barato manter os já clientes do que conquistar novos, dada a grande diferença de nível de resposta em vendas entre as pessoas que já eram clientes da marca e as pessoas que nunca haviam comprado um carro 0km da montadora. Os já clientes chegaram a comprar quase 10 vezes mais veículos 0km do que os não clientes da marca.

Dentro do objetivo de se gerar o conhecimento empírico sobre o que seria melhor em termos de abordagem de marketing direto aplicada ao mercado automobilístico, os resultados permitiram concluir os seguintes pontos:

- A mala direta com a promoção do *test-drive* com viagem foi mais eficiente que o telemarketing ativo para gerar vendas de veículos 0km;
- A mala direta sem a promoção de *test-drive* com viagem foi mais eficiente percentualmente, em termos de vendas, do que a mala com promoção, mas não em volume. A princípio, o resultado percentual maior causou estranheza, mas a justificativa encontrada foi de que, quando existem ações promocionais, acaba-se por atrair pessoas ao ponto de venda que não estão realmente interessadas na compra de um veículo, mas somente na promoção em si, o que acaba diminuindo o percentual de efetividade de uma campanha;
- O telemarketing ativo foi o meio mais eficiente para gerar visitas dentro das concessionárias, apesar de ter conduzido a um volume de vendas menor do que a mala direta. A hipótese levantada aqui para a causa disso seria que uma mala direta faz o trabalho de pré-venda melhor do que uma abordagem via telemarketing consegue fazer para o público selecionado para a campanha. Ou seja, as pessoas abordadas pelo telemarketing se dirigiam às concessionárias motivadas pela curiosidade em saber mais informações, enquanto as que haviam recebido a mala direta, quando se decidiam se deslocar de casa ou do trabalho, chegavam às concessionárias mais decididas a realizar uma compra;

- O e-mail, o qual foi enviado apenas para *prospects* por limitações da base de dados utilizada, foi absolutamente inexistente em termos de resultados, seja de visitação, seja de vendas. Como a linguagem do e-mail foi muito próxima à das campanhas de mala direta, mas adaptada ao meio Internet, com o uso de animações e outras características intrínsecas da comunicação online, a hipótese a ser ainda comprovada no futuro foi de que existe uma quantidade enorme de e-mails de propaganda ou de promoções não solicitadas circulando pela internet, o chamado *spam*. Desta forma, mesmo uma marca de renome acaba sofrendo com o excesso de mensagens que chegam nas caixas de mensagens dos usuários de e-mail, e, assim, suas mensagens são apagadas mesmo sem serem lidas. Restou ainda fazer um teste de nível de resposta com já clientes por este meio.

O resultado líquido de vendas foi um incremento de 4,32% nas vendas das concessionárias-piloto no período da promoção. No segmento de carros médios, o incremento médio foi de 31% nas vendas das concessionárias-piloto. No segmento dos carros de luxo, foi de 35%. Para se chegar a estes números, comparou-se o desempenho em vendas das concessionárias-piloto nestes segmentos com o desempenho das outras concessionárias da marca presentes nas mesmas regiões, de modo a se comparar o desempenho em vendas em igualdade de condições de mercado, sendo os únicos fatores de diferenciação a promoção e os processos de gestão do relacionamento com o cliente nas concessionárias participantes.

O índice de conversão apresentou apenas um pequeno incremento de 16% para 18% no período da promoção, o que comprovou que as campanhas foram bem sucedidas em atrair um público mais qualificado para as concessionárias. Entretanto, este índice se mostrou difícil de medir na prática, pois ele pressupõe uma atenção e disciplinas incomuns para o registro das visitas, dentro das concessionárias, para ser precisamente mensurado. O desgaste com as equipes de vendas neste ponto foi grande, pois o registro das informações e das visitas representava uma grande mudança cultural na forma das concessionárias operarem.

O índice de recompra não apresentou nenhuma mudança. Era de cerca de 63% antes da fase de campo nas concessionárias-piloto, e assim continuou. Contudo, a equipe aprofundou o estudo deste índice e encontrou-se algumas distorções que

desqualificavam o índice como um índice de recompra da marca. Entre elas, pode-se citar:

- o índice incluía veículos anteriores usados ou 0km;
- não considerava pessoas que estivessem comprando um veículo adicional;
- o índice caía em caso de grande migração de outras marcas para a marca da montadora;

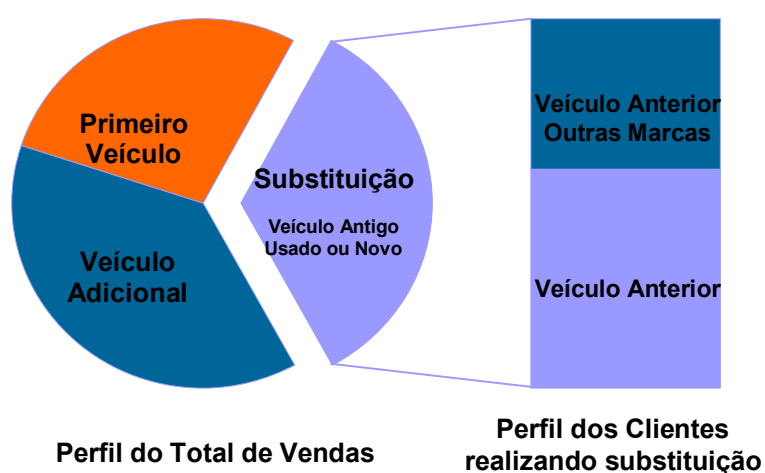


Figura 14: Ilustração não proporcional sobre o índice de recompra.
Fonte: Apresentação final da fase do projeto piloto, 2002.

Já os concessionários envolvidos apontaram as seguintes vantagens e desvantagens, após a realização do projeto piloto:

- Vantagens:
 - controle do processo de vendas e fluxo de loja: como a maioria deles não possuía ou nem conhecia estes processos, a partir de sua experimentação puderam ver as vantagens que esta estruturação trazia para eles;
 - motivação e engajamento dos vendedores. Parte das equipes tiveram uma resistência menor do que a esperada, e rapidamente enxergaram os benefícios da estruturação dos contatos e das campanhas, as quais traziam pessoas mais qualificadas às concessionárias;
 - melhor conhecimento do cliente, a partir do registro das informações deles no sistema, de forma que não mais se perdia o histórico do atendimento de cada cliente, e se podia registrar novas informações a cada contato;

- mudança cultural – os vendedores ficaram mais centrados no cliente. Foi uma consequência da estruturação do processo de *follow-up* e registro das informações, o que permitia um atendimento mais personalizado;
- incremento de vendas, dado o acerto das campanhas em atrair público qualificado e com o diferencial que cada concessionária oferecia ao público de sua região;
- Desvantagens:
 - Dificuldade de operação do sistema. O gerenciador de contatos disponibilizado se revelou menos amigável do que parecia a princípio. Várias informações importantes para um contato estavam espalhadas em várias telas, o que dificultava o seu uso pelos vendedores no processo de *follow-up*. Seu uso era muito pouco intuitivo e, por esta razão, foi causa de inúmeras queixas;
 - Baixa performance. Uma vez que o acesso ao sistema disponibilizado era através da internet, a velocidade de resposta ficava, muitas vezes, aquém do razoável;
 - Falta de integração com o DMS da concessionária. Os vendedores se queixavam de ter que preencher o cadastro de um cliente duas ou mais vezes quando este comprava um carro, pois usavam um sistema para os contatos e outro para o faturamento do carro. Uma vez que faltava integração entre os sistemas, o trabalho acabava sendo duplicado.

Em suma, as conclusões advindas do Piloto são:

- CRM é essencial para fidelizar clientes e incrementar vendas;
- É possível e extremamente positiva a mudança de cultura da equipe de vendas;
- É necessária uma evolução da tecnologia para a continuação do projeto;
- A integração com os DMSs é requisito mínimo para o sucesso do projeto.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

4.1 Conclusões

A implementação do CRM na montadora e sua rede de concessionárias foi muito mais complexa do que se poderia imaginar no começo das discussões que levaram à decisão de estudo da viabilidade do projeto. E o impacto da cultura presente nas pessoas das concessionárias e da montadora durante a implementação foi determinante na forma e na seqüência do desenvolvimento do projeto.

O objetivo específico **A**, que tratou de verificar como uma empresa pode adequar as estratégias e políticas de marketing com a gestão do relacionamento com clientes, foi atingido com a elaboração e posterior implantação gradativa do *grid* de comunicação exposto no Anexo 2. O *grid* leva em consideração o relacionamento com o cliente através das possíveis fases em que há o contato entre a marca e o cliente nas concessionárias, desde a atração, realizada pelas mídias de massa convencionais, e continuando pela experimentação, manutenção, retenção e recuperação, realizadas através do emprego do marketing direto, e de acordo com o tempo do cliente desde a compra do último carro. A montadora pôde perceber que os esforços de publicidade em mídias de massa e as ações de marketing direto para relacionamento poderiam ser guiados pela exploração das bases de dados integrados pelo Projeto CRM, de forma a obter sinergia entre as várias frentes de comunicação e de relacionamento com o consumidor. Ao possibilitar a extensão deste *grid* para que as concessionárias pudessem ter o mesmo tipo de sinergia, o objetivo específico **A** foi alcançado para as concessionárias que desejavam adequar as suas estratégias com a gestão do relacionamento com o consumidor, bem como para a montadora.

O objetivo específico **B**, o qual tratou de analisar o que é CRM e como uma empresa pode empregá-lo para uma vantagem competitiva, foi amplamente desenvolvido ao longo do capítulo 2 desta dissertação, especialmente a partir do item 2.2. Entre as conclusões deste objetivo, pode-se compreender como a gestão do relacionamento com os clientes, o CRM, é uma vantagem competitiva difícil de

igualar, pois o relacionamento é intrínseco entre as partes que o compõem, ou seja, entre o cliente e a empresa. A competição passa a ser no campo do relacionamento estabelecido, ao invés de se dar somente através do valor e das funcionalidades de um dado produto, ou através dos serviços agregados oferecidos e sua conveniência.

Detalhar as etapas fundamentais da implementação de um projeto de CRM, o papel das pessoas, dos processos e da tecnologia para que o CRM funcione, foi o objetivo específico **C**. Este foi atingido ao se descrever, no capítulo 3, como foram os estudos para a implementação do Projeto CRM na montadora, com as etapas de entendimento macro do problema e do foco do projeto, o detalhamento das atividades que poderiam ser desenvolvidas com a implementação do mesmo, e a experimentação prática de toda a teoria desenvolvida sobre como o projeto poderia funcionar nas concessionárias, incluindo os aprendizados obtidos com o Projeto Piloto. O mesmo capítulo 3, adicionado do que foi abordado no item 2.3 do capítulo 2, mostra como o papel das pessoas é fundamental, porque são elas que dão a dimensão humana do relacionamento entre cliente e empresa. Ao mesmo tempo, são as pessoas o foco da mudança cultural necessária para que um processo de CRM aconteça no dia a dia de uma organização. Os processos servem para que haja consistência e organização na forma como deve acontecer o CRM dentro das concessionárias, cuidando para que as pessoas sejam bem atendidas e seus dados registrados. A tecnologia, por sua vez, contribui como suporte a todo o processo, cuidando da atualização e integração das bases de dados, e da disponibilização e manutenção da infra-estrutura para o acesso à esta base por todas as concessionárias.

O objetivo específico **D** buscou identificar como o CRM viabiliza a utilização das informações a respeito de clientes, advindas das diversas áreas da empresa, transformando-as em ações concretas no sentido de satisfazer e fidelizar clientes, identificando e rentabilizando as oportunidades de negócios, dentro de cada perfil específico. Este objetivo foi atingido com a elaboração e posterior implantação do *grid* de comunicação exposto no Anexo 2, uma vez que só é possível a sua efetiva implementação com a utilização e integração das informações de clientes advindas de diversas fontes, internas e externas. Esta integração permite análises e modelagens estatísticas aprofundadas para identificar perfis e oportunidades de negócios dentro de cada um dos perfis, os quais poderiam passar despercebidos, caso não existisse a integração. Além disso, a ferramenta de gestão do

relacionamento com os clientes disponibilizada nas concessionárias, contendo o histórico reunido de todas as transações realizadas por um cliente na rede, possibilita o uso destas informações para uma maior personalização no momento do contato com o cliente, buscando, assim, sua fidelização.

Por fim, o objetivo específico **E**, o qual tratou de acompanhar o impacto da cultura corporativa na montadora e nas concessionárias selecionadas para a implantação de uma filosofia de relacionamento diferenciado com os clientes, foi atingido com o acompanhamento *in loco* das atitudes dos funcionários das concessionárias em seu trabalho, durante o Piloto, o qual é descrito no item 3.2. Neste período, os funcionários foram observados quanto ao uso do sistema disponibilizado e registro de informações de seus contatos com os clientes atraídos às concessionárias pelas campanhas de marketing direto do Piloto ou pelos esforços institucionais habituais em conjunto com a montadora. O impacto foi digno de nota, pois a resistência em alguns casos aos novos procedimentos foi maior do que se esperava. O ponto positivo é que esta resistência ajudou a preparar melhor o modelo de difusão do CRM em todas as concessionárias da marca, pois foi possível vivenciar quais os pontos mais difíceis de se implementar e que geravam mais resistências, de forma que a equipe pôde desenvolver táticas que pudessem ser aplicadas na fase posterior de expansão do Programa CRM para toda a rede e que minimizassem a rejeição inicial no momento da implementação. Quanto à montadora, o impacto não foi menor, pois existia a cultura de rápida perecibilidade de qualquer iniciativa que visasse a mudança de práticas estabelecidas internamente ou na rede. Entretanto, isto foi contornado com a demonstração dos resultados do projeto para a diretoria da montadora, à medida que eles ocorriam, e ao término de cada fase. Desta forma, aos poucos o projeto foi tomando forma e dimensão de um projeto estratégico para a competitividade da empresa no mercado, e isto propiciou internamente espaço para a difusão e aplicação dos conceitos do projeto. Com isso o objetivo específico **E** foi atingido plenamente.

Com o cumprimento dos objetivos específicos acima descritos, o objetivo geral de detalhar um modelo de processo de implementação de um projeto de CRM em uma montadora e em toda a sua rede de concessionárias, fazendo reflexões sobre o impacto da cultura corporativa durante as diversas fases do projeto, foi totalmente atingido.

Entretanto, a implementação do CRM mostrou outros aspectos relevantes. Uma conclusão fundamental do projeto CRM da montadora é que ele deve estar baseado e centrado nas concessionárias. Ou seja, é a concessionária o local onde geralmente o cliente tem o contato mais próximo e interativo com a marca, onde ele precisa dela. Sem dúvida, o contato que ele tem com a marca se dá através do produto da mesma, mas é quando precisa da marca (para fazer uma manutenção, para tirar uma dúvida, ou para comprar outro carro) é que o cliente experimenta o componente de relacionamento pessoal da marca, insubstituível por qualquer sistema informatizado ou programa de comunicações periódicas. Por isso, a maioria das campanhas de mídia ou de *test-drive* que a montadora venha a realizar devem levar o consumidor para dentro das concessionárias. Mesmo as oportunidades de contato essencialmente institucionais, como a Central de Relacionamento e o *site* na internet, devem, sempre que possível, redirecionar o contato e a oportunidade de relacionamento para as concessionárias. A Figura 15 a seguir ajuda a ilustrar este conceito.

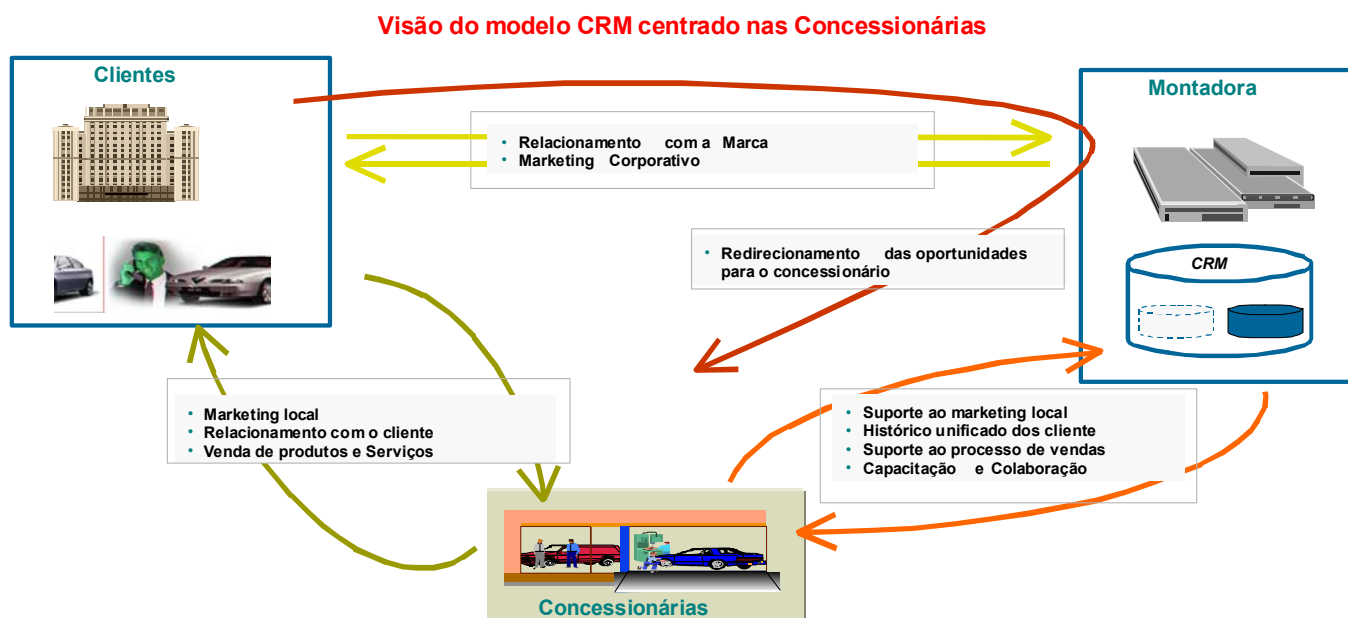


Figura 15 - Visão do CRM centrado nas concessionárias
Fonte: Apresentação final da fase do projeto piloto, 2002.

Outra conclusão traçada a partir da vivência da implementação deste projeto é que um projeto desta magnitude deve contar com patrocinadores nas cúpulas da montadora e das concessionárias com compromisso total com o projeto. Afinal, um

projeto de CRM não pode ser imposto às concessionárias ou a qualquer pessoa se estas não compreenderem a importância do relacionamento como fator de geração de vendas no médio prazo, não somente de carros, mas de produtos vinculados, acessórios e serviços de manutenção. De fato, existe a necessidade de um grande envolvimento da alta direção, tanto das concessionárias como da montadora, em todo o processo de implementação e manutenção de uma estratégia de CRM, como forma de mostrar a todos os envolvidos a importância da questão como fator diretamente relacionado à competitividade e sobrevivência daquela organização no mercado. É este envolvimento fundamental para se garantir o ambiente necessário à efetivação da mudança cultural nas pessoas envolvidas.

Também não adianta implantar o projeto e imaginar que tudo passará a acontecer automaticamente. Sem um monitoramento contínuo dos resultados, os ganhos iniciais realizados pela implantação do projeto CRM se perdem. As pessoas envolvidas param de registrar as informações dos clientes e a base de dados tende a ficar cada vez mais pobre em informações relevantes. Os esforços para o enriquecimento da base de dados devem ser contínuos, e de acordo com o que os estudos estatísticos encontrarem como os aspectos mais relevantes para se oferecer o produto certo, para a pessoa certa, no momento certo.

Assim, o desafio da mudança cultural não pode ser menosprezado. Sem que aconteça a mudança cultural nas concessionárias, o CRM, a gestão do relacionamento com o cliente, deixa de acontecer, e os resultados do esforço para a implementação não aparecem. Sem resultados aparentes, a disposição para enfrentar o ônus da mudança cultural das equipes presentes dentro das concessionárias fica cada vez menor, até deixar de ter significância.

Enfim, pode-se contar com a última palavra em tecnologia de CRM, com os processos de atendimento e registro de dados de relacionamento mais eficazes, com as melhores campanhas de relacionamento que seja possível conceber, com os bancos de dados mais acertados para a venda de um determinado bem. Porém, sem efetivar a mudança cultural, sem que as pessoas realmente compreendam a idéia e os processos de CRM e percebam as suas vantagens, um programa de CRM não se torna realidade e não apresenta resultados. Não se pode, assim, desconsiderar o impacto da dimensão humana em um programa cuja essência é o relacionamento entre as pessoas.

4.2 Recomendações para próximos estudos

Recomenda-se o estudo sobre a questão cultural presente nas concessionárias ou pontos de venda, antes de se considerar os aspectos da gestão do relacionamento com o cliente. Para isto, parte dos próximos projetos de estudos deve se passar dentro das concessionárias, para que o pesquisador possa compreender como os funcionários destas pensam e agem no seu dia a dia, bem como qual é a percepção que o cliente tem do atendimento e do seu relacionamento com os funcionários. Lembrar que, no momento da pesquisa, a cultura presente pode ser resultado de como a montadora foca a questão das vendas e do relacionamento com os clientes ao longo do tempo, e como ela transmite isso à sua cadeia de distribuição.

Sugerem-se também pesquisas sobre a psicologia do consumidor, as quais podem ser úteis na medida em que ajudarão o pesquisador a conhecer, com maior profundidade, o comportamento do mesmo e a percepção que este tem, ou possa vir a ter, a partir da mudança nos processos de gestão do relacionamento, dentro de uma concessionária ou outra organização semelhante.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Vocação para serviço**. Revista HSM Management, São Paulo, v. especial, p.47-54, 2000.

ALCKMIN, Renato. **Atendimento é alvo das montadoras**. Jornal Gazeta Mercantil. Caderno C-3, maio de 2001.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**. Como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BICKERT, J. **Adventures in relevance marketing**. Denver: National Demographics & Lifestyles Inc., 1990.

BOWERSOX, Closs D.J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. New York: McGraw-Hill, 1996.

BOYD, Harper W. Jr.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica**. Rio de Janeiro, 1987.

BRASIL, Haroldo Vinagre; DIEGUES, Sônia; BLANC, Georges. **Raízes do Sucesso Empresarial: A experiência de três empresas bem-sucedidas: Belgo Mineira, Metal Leve e WEG S/A**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento para competir em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business**. São Paulo: Makron Book, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

CARDOSO, Mário C.; GONÇALVES, Cid. **CRM em ambiente e-business**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHAVES, Fernando Antônio Vieira. **Análise da cultura organizacional e administração estratégica utilizando a técnica de convergência de opiniões na Eletronorte**. Dissertação. Mestrado em Administração. Brasília: UnB, 1996.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLEGG, Stewart. **Poder, linguagem e ação nas organizações.** In: CHANLAT, Jean Francois et al. O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas, vol. 2. São Paulo: Atlas, 1993.

CONNER, Daryl R. **Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail.** New York: Villard Books, 1993.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. **Contexto social e imaginário organizacional moderno.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. 2000.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GREENBERG, Paul. **As quatro fases do CRM.** HSM Management. São Paulo, nº 31, Mar./Abr. 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing. Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. **The New Marketing - Developing long term interactive relationships.** LongRange Planning, v. 20, n.4, 1987.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HIRATA, Helena (org). **Sobre o modelo japonês.** São Paulo: Edusp, 1993.

JACKSON, Robert; WANG, Paul. **Database marketing estratégico.** IDBM – Instituto Brasileiro de Database Marketing. Edição pré-lançamento, 1997.

KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial.** (trad) Carlos A. C. de Moraes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LINNEMAN, Robert. **Marketing de nichos.** São Paulo: Makron Books, 1993.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PRETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1998.

MAANEN, J. V. **Processando as pessoas:** estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1990.

McDANIEL, Carl D.; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McKENNA, Regis. **Marketing is everything**. Harvard Business Review, Jan./Feb., 1991.

_____. **Competindo em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman. 2000.

MONTADORA. Projeto CRM. **Pesquisa new car buyer survey**. 2001.

_____. **Apresentação final da fase de estudos para a Diretoria da montadora e grupo decisor**. Revisão do Business para se obter a aprovação para o início do Projeto CRM, 2000.

_____. **Apresentação intermediária da fase de levantamento, entendimento e recomendação estratégica para o grupo decisor**. Revisão do Business, 2001a .

_____. **Apresentação das conclusões da fase de levantamento, entendimento e recomendação estratégica para a diretoria da montadora e grupo decisor**. Revisão do Business, 2001b.

_____. **Resumo executivo final da fase de levantamento, entendimento e recomendação estratégica**, 2001.

_____. **Apresentação das conclusões da fase de detalhamento e proposta de piloto para a Diretoria da montadora**, 2002.

_____. **Apresentação das conclusões da fase do projeto piloto para a Diretoria da montadora**, 2002.

MORGAN, Garreth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

O' GUINN, Thomas; ALLEN, Chris; SEMENIK, Richard. **Advertising**. Cincinnati, Ohio, USA: South Western College Publishing, 1998.

PACE, M. **CRM**. Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br>. Acesso em: janeiro de 2003.

PAGES, M. et al. **O Poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAIXÃO, Cristiane Oliveira Roque. **Estratégia de serviço agregado na indústria automobilística: o caso Fiat**. Dissertação. Mestrado. Florianópolis, 113 p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. Canadá, Publishing Co., 1986.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**. São Paulo: Campus, 1996.

_____. **Glossário de termos relacionados a CRM e internet**. Disponível em <http://www.1to1.com.br>. Acesso em: fevereiro 2003.

_____. **CRM series: Marketing 1 to 1: um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management**. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder de decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, Heitor et al.(org). **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986 e 1991.

_____. **Como forças competitivas moldam a estratégia**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **O que é estratégia?** In: PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Os caminhos da lucratividade. **Revista HSM Management**, ano 1, nº1, Mar./Abr., 1997.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael; MILLAR, Victor. **Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva**. 1985. In: McGOWAN, William (org). *Revolução em tempo real*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUINN, J.B.; DOORLEY, T.L.; PAQUETTE, P.C. **Além de produtos: estratégia baseada em serviços**. IN: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, Michael. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAPP, Stan; COLLINS, Thomas I. **The new maximarketing**. 1st. ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIES, Al. *As Leis Vencedoras do Marketing*. **Vídeo HSM Management**. São Paulo, 1998.

SALERNO, Mário Sérgio. **Trabalho e Organização na Empresa Industrial Integrada e Flexível**. In: FERRETI, Celso João et al. (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um trabalho multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

_____. **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1989/1992.

SCHEIN, Edgar H. **Liderança e Cultura Organizacional**. In: HESSELBEIN Frances; GOLDSMITH, Marshall; FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coords). *Cultura e poder nas organizações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SHAVER, Dick. **The next step in Database Marketing**. *Consumer guided Marketing*. John Wiley & Sons Inc., 1996.

STONE, Merlin; MACHTYNGER, Liz; WOODCOCK, Neil. **CRM: marketing de relacionamento com clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

SWIFT, Ronald. **CRM: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TOMASSINI, Nelson Luiz Santos. **A influência da cultura organizacional na administração estratégica de uma empresa estatal: um estudo de caso**. Dissertação. Mestrado. Florianópolis, 205 p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

TOMEI, Patrícia; BRAUNSTEIN, Marcelo. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Alvaro B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez. 2000.

WEBSTER, F. E. Jr. **The changing role of marketing in the corporation.** Journal of Marketing, v.56, Oct., 1992.

WEIL, Pierre. **A nova ética na política, na empresa, na religião, na ciência, na vida privada e em todas as outras instâncias.** Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

WOOD, Stephen J. **Toyotismo e /ou Japonização.** In: HIRATA, Helena (Org). Sobre o modelo japonês. São Paulo: Edusp ,1993

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. **Delivering quality service.** New York: The Free Press, 1990.

ZEMKE, Ron; SCHAAF, Dick. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente.** São Paulo: Harbra, 1999.

ANEXO 1 - ENTREVISTA

DADOS DA CONCESSIONÁRIA

Nome da Concessionária: _____

Número da Região: _____ Código da Concessionária: _____

Endereço: _____

Bairro: _____ Cidade: _____

CEP: _____ Estado: _____

E-mail: _____

Telefone da Concessionária: () _____

Telefone do Entrevistado: () _____

Email do Entrevistado: _____

1. PERFIL CORPORATIVO DE SUA CONCESSIONÁRIA

1.1 Na área de influência definida pela Montadora, na qual sua concessionária está inserida, existe (m) outra (s) concessionária (s) plena (s), das quais você não seja o proprietário?

- Sim, somente mais 1
- Sim, mais 2
- Sim, mais 3
- Sim, mais 4
- Sim, acima de 5
- Não

1.2 Qual a sua colocação em relação à participação de mercado (volume de vendas de veículos novos), enquanto concessionário da montadora, considerando o ano 2000, em comparação com todas as outras bandeiras em sua cidade de atuação e áreas afins em que se localiza a matriz?

- 1º Lugar
- 2º Lugar
- 3º Lugar
- 4º Lugar
- 5º Lugar
- Abaixo do 5º Lugar
- Não sabe

1.3 Quantas bandeiras diferentes de concessionários existem em sua cidade de atuação e áreas afins em que se localiza a matriz?

- 1 marca
- 2 marcas
- 3 marcas
- 4 marcas
- De 5 a 7 marcas
- De 8 a 10 marcas
- Acima de 10 marcas

1.4 Há quanto tempo a concessionária pertence ao proprietário atual?

- Até 1 ano
- De 2 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- Acima de 10 anos
- Não sabe

2. PERFIL DO PROPRIETÁRIO

2.1 Algum proprietário opera o negócio?

- Sim
 Não

Se sim, há quanto tempo o proprietário opera o negócio?

- Até 1 ano
 De 2 a 3 anos
 De 4 a 6 anos
 De 7 a 10 anos
 Acima de 10 anos
 Não sabe

2.2 Com relação ao envolvimento do proprietário na operação do negócio:

- Nenhum envolvimento
 Muito pouco envolvimento
 Envolvimento parcial
 Envolve-se muito, mas tem outras atividades empresariais
 Envolve-se muito e dedica tempo integral a essa atividade

2.3 O proprietário possui concessionárias de outras bandeiras?

- Sim
 Não

2.4 Caso o proprietário possua concessionárias de outras bandeiras, qual a participação no mercado de todo o seu grupo na cidade de atuação e áreas afins em que se localiza a matriz?

_____ (em percentual)

2.5 Qual a frequência de treinamento, palestra ou curso, investido pela concessionária no ano de 2000, sem considerar os treinamentos oferecidos pela fábrica?

Para Vendedores:

- Não houve treinamento
 De 1 a 2 treinamentos
 De 3 a 4 treinamentos
 De 5 a 6 treinamentos
 Acima de 7 treinamentos

Para Consultores Técnicos:

- Não houve treinamento
 De 1 a 2 treinamentos
 De 3 a 4 treinamentos
 De 5 a 6 treinamentos
 Acima de 7 treinamentos

Para o pessoal da Oficina:

- Não houve treinamento
 De 1 a 2 treinamentos
 De 3 a 4 treinamentos
 De 5 a 6 treinamentos
 Acima de 7 treinamentos

Para Recepcionista Técnico:

- Não houve treinamento
 De 1 a 2 treinamentos
 De 3 a 4 treinamentos
 De 5 a 6 treinamentos
 Acima de 7 treinamentos

Para Recepcionista Show Room:

- Não houve treinamento
 De 1 a 2 treinamentos
 De 3 a 4 treinamentos
 De 5 a 6 treinamentos
 Acima de 7 treinamentos

2.6 Contratou algum trabalho de consultoria externa por tempo determinado nos últimos 24 meses?

- Sim
 Não

2.7 Faz parcerias com restaurantes, livrarias, floriculturas, supermercados, postos de gasolina etc., que possam promover a venda de veículos ou contribuir para aumentar o fluxo em sua concessionária?

Sim. Como funciona? _____

Não

Para as questões 2.8 a 2.13, assinale a alternativa que mais corresponde à maneira de como **você** percebe a realidade de sua concessionária, segundo a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discorda totalmente	Discorda parcialmente	Não discorda nem concorda	Concorda parcialmente	Concorda totalmente

2.8 A concessionária está voltada às necessidades dos clientes e sempre se empenha em solucionar seus problemas, quaisquer que sejam. 1 2 3 4 5
[] [] [] [] []

2.9 A concessionária sabe que o relacionamento com o cliente é a alternativa ideal para ter sucesso em vendas e por isso entende que se deve sempre investir em marketing de relacionamento. [] [] [] [] []

2.10 A concessionária entende que a venda é um processo e pode levar tempo, e por isso procura aprimorar a sistemática de manter o envolvimento com prospect e clientes, da pré-venda à pós-venda. [] [] [] [] []

2.11 A concessionária sempre investe em novas tecnologias [] [] [] [] []

2.12 Você acredita que um investimento em banco de dados permite conhecer melhor seus clientes e suas necessidades, e assim alavancar suas vendas. [] [] [] [] []

2.13 A concessionária está disposta a investir tempo, dinheiro e pessoal para desenvolver e manter um processo estruturado de relacionamento com os clientes. [] [] [] [] []

3. FALE SOBRE A ESTRUTURA DE SUA CONCESSIONÁRIA

3.1 Informe o número de funcionários, considerando a concessionária plena, filiais-bandeiras, show-rooms e ponto assistenciais: _____

3.2 Informe o número de funcionários para as seguintes áreas da empresa:

Veículos novos _____
 Veículos usados _____
 Serviços (Oficina e Funilaria) _____
 Peças e Acessórios _____
 F&I _____
 Relacionamento com o cliente _____
 Administração _____
 Terceirizados _____
 Recepcionistas _____

3.3 Para entendermos melhor o foco mercadológico da sua concessionária, enumere em ordem crescente de importância, de 1 a 3 (sendo 1 o MAIS IMPORTANTE e 3 o MENOS IMPORTANTE), os itens que a concessionária considera como mais prioritário no negócio:

- Funilaria
- Assistência Técnica
- Vendas de veículos novos
- F&I
- Acessórios
- Vendas de veículos usados
- Peças
- Consórcio

3.4 Qual é a área de sua empresa que você julga se destacar MAIS no mercado, por apresentar específica competência e/ou eficiência e/ou diferenciação em relação aos concorrentes diretos e indiretos? Assinale apenas uma alternativa:

- Funilaria
- Assistência Técnica
- Vendas de veículos novos
- F&I
- Acessórios
- Vendas de veículos usados
- Peças
- Recepção Técnica

Justifique sua resposta explicando o motivo desse destaque:

3.5 Quanto à estrutura de atendimento ao cliente na loja da matriz, assinale as alternativas que se adequem à sua concessionária:

- Não oferece nada para o cliente
- Oferece alimentos, mas o cliente tem que comprar o produto
- Disponibiliza café para o cliente
- Possui ambiente específico com televisão
- Oferece alimentos para o cliente, mas ele não tem que comprar
- Possui área de recreação para crianças
- Oferece traslado para o cliente
- Oferece locadora de veículos
- Outra. Qual? _____

4. FALE UM POUCO DA CULTURA EM MARKETING E VENDAS DE SUA CONCESSIONÁRIA

4.1 Após a venda de veículos novos, a concessionária:

- Não avalia a satisfação do cliente
- Avalia a satisfação do cliente por amostragem (percentual de clientes)
- Avalia a satisfação de todos os clientes (100% dos clientes)

4.2 Após a venda de veículos usados, a concessionária:

- Não avalia a satisfação do cliente
- Avalia a satisfação do cliente por amostragem (percentual de clientes)
- Avalia a satisfação de todos os clientes (100% dos clientes)

4.3 Após a realização de serviços de oficina, a concessionária:

- Não avalia a satisfação do cliente
- Avalia a satisfação do cliente por amostragem (percentual de clientes)
- Avalia a satisfação de todos os clientes (100% dos clientes)

4.4 Com relação à compra de carros usados, a concessionária:

- Só adquire a base de troca
 Procura oportunidade de compra no mercado
 Não adquire

4.5 Executa processo formal de recondicionamento de carros usados antes de serem vendidos?

- Sim
 Não
 Depende. De quê? _____

4.6 Oferece garantia para os carros usados que você vende?

- Oferece para todos os carros
 Somente para alguns carros
 Não vende carros usados

4.7 Assinale o tipo de garantia que você oferece e por quanto tempo:**Própria**

- 3 meses
 4 a 6 meses
 7 a 9 meses
 10 a 12 meses
 Mais de 12 meses

Terceiros

- 3 meses
 4 a 6 meses
 7 a 9 meses
 10 a 12 meses
 Mais de 12 meses

4.8 A concessionária possui funcionário específico para gerenciamento do F&I?

- Sim
 Não

4.9 O F&I em sua concessionária é gerenciado como uma área de negócios específica, como é de Carros Novos, Peças e Serviços?

- Sim. Como é o trabalho? _____

- Não

4.10 Você oferece outros seguros além do seguro de casco?

- Sim
 Não

4.11 Com relação a Programa de Qualidade, a concessionária:

- Não possui Programa de Qualidade
 Só executa
 Executa e avalia
 Executa, avalia e atua corretivamente
 Executa, avalia, atua corretivamente e dá incentivo aos funcionários

4.12 Enumere em ordem crescente os três principais itens (do item em que você mais investe para o item em que você menos investe), na utilização da mídia:

Rádio _____
 TV _____
 Jornal _____
 Revistas _____
 Mala Direta _____
 TMK Ativo _____

Internet _____
 Parcerias _____
 Panfletos _____
 Faixas de Rua _____
 Outros _____

4.13 Possui estrutura específica (setor) de operação de Telemarketing para a área de vendas e/ou Assistência Técnica?

- Sim
 Não

4.14 Qual a finalidade do trabalho dos operadores desse Telemarketing? Assinale mais de uma alternativa:

- Telemarketing ativo para Venda de Veículo junto a possíveis clientes que estiveram na loja, mas ainda não decidiram pela compra.
 Telemarketing ativo para Venda de Veículos junto a clientes que estão no cadastro da empresa.
 Telemarketing ativo para Venda de Consórcio.
 Telemarketing ativo para ações de Pós-venda.
 Atendimento de reclamações e solicitações de clientes relacionados a serviços.
 Atendimento de clientes relacionados à compra de veículo, fazendo o registro e acompanhamento da venda.
 Telemarketing ativo para avaliar a satisfação do cliente.
 Agendamento de serviços de Assistência Técnica.
 Outra. Qual? _____
-
-

4.15 Possui operação de Telemarketing para a área de Peças (Telepeças)?

- Sim
 Não

4.16 Qual a finalidade do trabalho dos operadores do Telepeças?

- Telemarketing ativo para Venda de Peças
 Telemarketing ativo para Venda de Peças utilizando o cadastro para selecionar o público-alvo
 Telemarketing receptivo para Venda de Peças
 Telemarketing ativo para avaliar a satisfação do cliente
 Atendimento de Reclamações/Informações
 Outra. Qual? _____

4.17 Assinale as atividades abaixo que você realiza e como realiza para atrair clientes para a concessionária:

1 - Anúncios: TV/Rádio/Jornal/Revistas e outros

- Não Planeja mas Executa
 Planeja e Executa
 Planeja/Executa/Verifica Resultados
 Planeja/Executa/Verifica Resultados/Atua na Ação Corretiva

2 - Mala Direta:

- Não Planeja mas Executa
 Planeja e Executa
 Planeja/Executa/Verifica Resultados
 Planeja/Executa/Verifica Resultados/Atua na Ação Corretiva

3 - Telemarketing Ativo:

- Não Planeja mas Executa
 Planeja e Executa
 Planeja/Executa/Verifica Resultados
 Planeja/Executa/Verifica Resultados/Atua na Ação Corretiva

4 - Parcerias:

- Não Planeja mas Executa
 Planeja e Executa
 Planeja/Executa/Verifica Resultados

() Planeja/Executa/Verifica Resultados/Atua na Ação Corretiva

4.18 Quando uma pessoa entra na concessionária, qual o procedimento para realizar uma possível venda?

- O vendedor faz o atendimento e assume todo o processo de vendas.
- O prospect ou cliente é atendido por uma recepcionista que faz um pré-atendimento e o encaminha para o vendedor, que depois assume todo o processo de vendas.
- O prospect ou cliente é atendido por uma recepcionista que registra seus dados e o encaminha para o vendedor, que registra mais informações num sistema ou numa ficha e as utiliza para manter contatos sistemáticos com esse possível cliente até a venda.
- O prospect ou cliente é atendido por uma recepcionista ou pelo vendedor, que registra seus dados num sistema ou numa ficha e depois esses dados são encaminhados para o gerente, que fará o controle e gerenciamento dos contatos que deverão ser mantidos com esse cliente junto à equipe de vendas.
- O prospect ou cliente é atendido por uma recepcionista ou pelo vendedor que registra seus dados num sistema ou numa ficha que depois é utilizado pelo telemarketing para apoiar a venda, mantendo contatos sistemáticos até a compra do veículo, compartilhando esses momentos de contato com o vendedor.
- Outro. Qual? _____

4.19 A concessionária, após a visita de um cliente potencial que não concretizou a compra:

- Contata o cliente através da agenda pessoal do vendedor
- Contata o cliente através de cadastro em papel
- Contata o cliente através do sistema da montadora
- Contata o cliente através de cadastro em banco de dados
- Não contata o cliente

4.20 A partir da venda efetivada, o que você faz?

- Pesquisa de Satisfação sobre a venda
- Solicita a indicação de amigos
- Atualiza e enriquece a Ficha Cadastral do cliente complementando-a com seus hábitos de lazer, estado civil e outros.
- Oferece serviços, como extensão de garantia, troca de óleo, acessórios, etc.
- Atualiza e enriquece a Ficha Cadastral complementando-a com mais dados pessoais, hábitos de lazer, estado civil e outros, e aproveita para oferecer serviços como extensão de garantia, troca de óleo, acessórios etc.
- Faz acompanhamento do cliente, identificando e antecipando o momento em que pretende trocar de carro.
- Outro. Qual? _____

4.21 Qual a faixa percentual de clientes que compraram comprovadamente carro novo ou usado em sua concessionária e voltaram a comprar?

- Não gerenciamos esta informação.
- Preencha a faixa percentual: _____

Quando um cliente compra algum produto ou utiliza algum serviço e é recompensado através de pontos, que podem ser acumulados e posteriormente trocados na própria concessionária ou em outros estabelecimentos credenciados por produtos ou serviços, tem-se um Programa de Fidelidade. Como exemplos, temos no ramo dos cartões de crédito o American Express, e no ramo de companhias aéreas, o Programa de fidelidade Varig — Smiles, TAM e American Airlines, dentre outras.

4.22 A concessionária possui algum Programa de Fidelidade?

- Sim. Explique como funciona. _____
- _____
- _____
- Não

Se não, o que você acha de investir num Programa de Fidelidade?

- Extremamente interessante
 Muito interessante
 Interessante
 Pouco interessante
 Não é interessante

4.23 A concessionária promove a utilização de bônus do cartão de crédito?

- Sim. Como? _____
 Não. Por quê? _____

5. FALE UM POUCO DAS INFORMAÇÕES DO CLIENTE**5.1 Assinale: você utiliza os seguintes cadastros em seu banco de dados para a realização de ações de vendas e marketing?**

- Clientes que compraram veículos novos: Sim Não
 Clientes que compraram veículos usados: Sim Não
 Clientes que ainda não compraram (prospects): Sim Não
 Clientes que realizaram serviços na Assistência Técnica: Sim Não

5.2 A empresa possui algum software, além do sistema corporativo (Spres, Sercon Tc), que gerência os contatos com clientes, armazena informações e auxilia nas vendas e no atendimento?

- Sim
 Não

Se sim, quais informações sobre os clientes esse software acessa?

- Informações sobre venda de F&I
 Informações sobre venda de veículos novos
 Informações sobre compra e venda de veículos usados
 Informações sobre serviços na oficina
 Dados pessoais
 Total de gastos do cliente
 Informações sobre prospects interessados (aqueles que ainda não compraram)
 O tipo e a quantidade de promoções de que o cliente já participou
 Data em que o cliente pretende comprar um carro novo ou usado
 Datas para re-contato
 Outras. Quais? _____

Esse software de marketing é:

- Desenvolvido internamente
 Adquirido do mercado

6. FALE UM POUCO DA INFRA-ESTRUTURA TECNOLÓGICA DE SUA CONCESSIONÁRIA**6.1 Em relação ao software de gestão, a concessionária possui:**

- Sistema Próprio
 Sistema da montadora
 Sistema adquirido de uma software house do ramo de concessionárias
 Sistema adquirido de uma software house que atua em outros ramos de atividade
 Outro. Qual? _____

6.2 A equipe de vendas possui computadores para realização de seu trabalho?

- Sim
 Não

Se sim, os computadores:

- Não estão ligados em rede, mas estão em ambiente Windows
 Estão ligados em rede e em ambiente Windows
 Estão ligados em rede, mas não estão em ambiente Windows
 Com relação ao número de computadores para a equipe de vendas:

- Há um computador para cada vendedor
- Há um computador compartilhado por grupo de vendedores
- Há um computador compartilhado por toda a equipe de vendas

6.3 Caso exista estrutura específica (setor) de operação de Telemarketing, os atendentes trabalham com computadores?

- Sim
- Não

Se sim, os computadores:

- Não estão ligados em rede, mas estão em ambiente Windows
- Estão ligados em rede e em ambiente Windows
- Estão ligados em rede, mas não estão em ambiente Windows

Com relação ao número de computadores para a equipe de Telemarketing:

- Há um computador para cada atendente
- Há um computador compartilhado por grupo de atendentes
- Há um computador compartilhado por toda a equipe de telemarketing

6.4 Sua concessionária possui site na Internet?

- Não possui
 - Site apenas com link com a fábrica - concluído
 - Site apenas com link com a fábrica - em desenvolvimento
 - Site apenas com informativos - concluído
 - Site apenas com informativos - em desenvolvimento
 - Site com informativos e serviços - concluído
 - Site com informativos e serviços - em desenvolvimento
 - Site com informativos, serviços e vendas da concessionária - concluído
 - Site com informativos, serviços e vendas da concessionária - em desenvolvimento
- Local e Data

Assinatura do Proprietário

Responsável de Setor
Responsável por Pós-Venda

Supervisor / Gerente Regional

Assinatura do Entrevistado
Cargo:

ANEXO 2

AÇÕES DE RELACIONAMENTO PROPOSTAS PARA O PROJETO CRM COMO RESULTADO DA FASE DE DETALHAMENTO

Quadro de Ações de Relacionamento

Mês	1º	3º	6º	9º	12º	15º	18º	21º	24º	27º	30º	33º
Experimentação	1 M+1 Carta parabéns + convite para programa de fidelidade 2 M+3 Oferta especial aquisição / manutenção cartão crédito											
	1 M+N Aniversário cliente (Carta parabéns+ presente griffe montadora) 2 Dez Clientes alto valor - Cartão de Natal + e-card 3 Ago. Dia dos pais / mães (ação reconhecimento - clientes alto valor)											
Manutenção/Fidelização	1 M+11 (1 mês antes do término da garantia) Oferta extensão da garantia 2 M+N Oferta personalizada p/ grupo de clientes (estágio de vida: troca ou 2º Carro) - Incentivo M+21 Lançamento Campanha Member Get Member M+24 Pesquisa anual clientes FIAT											
	2 M+N MD Cross Selling Acessórios (estágio de vida / Valor / Perfil comportamento)											
	Revisão 20.000 ou M+11 → 4 MD - Seguro (renovação) Revisão 50.000 ou M+36 → 6 MD - troca carro novo											
Retenção	Clientes Alto nível Stress → 1 D+30 Clientes (Carta desculpas + cortesia revisão) → 2 D+60 Timkt - follow-up desculpas											
Recuper.	Cancela cartão s/ comprar → 1 D+15 Saldo de Bônus atual + Bônus especial p/ renovação por mais 2 anos Abandona o programa de fidelidade → 2 D+15 Obrigado pela participação + pesquisa pq abandonou? → 3 D+60 Novo convite programa (oferta próximo carro 0 Km)											