

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANA LISBOA CÂMARA

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:
ESTUDO DE CASO DA DATELLI**

**NATAL
2006**

LUCIANA LISBOA CÂMARA

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:
ESTUDO DE CASO DA DATELLI**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

NATAL
2006

RB-29.142

FURN
M000524
20 04 07

M
658.8
C331g
2006
ex. 01

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE**

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE:
ESTUDO DE CASO DA DATELLI**

LUCIANA LISBOA CÂMARA

**Monografia apresentada e aprovada em 15 de dezembro de
2006, para a banca examinadora composta pelos seguintes
membros:**

**Fabírcia Abrantes Figueiredo da Rocha, M. Sc.
Orientadora**

Membro Examinador

Natal, 15 de dezembro de 2006

AGRADECIMENTOS

A Prof. Orientadora Fabrícia pela atenção, disponibilidade e valorosa contribuição.

RESUMO

O Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes vem sendo visto como uma vantagem competitiva para as empresas, já que busca prover meios, através da informação, para fidelizar clientes, a partir de um tratamento personalizado. Assim, a presente pesquisa, desenvolvida na empresa Datelli, constituiu em um Estudo de Caso, com o objetivo de desenvolver ações direcionadas a efetivar um atendimento mais diferenciado junto aos clientes. Para tanto, abrangeu de maneira direta a participação dos funcionários e da gerência, sendo que indiretamente foram consideradas as opiniões dos próprios clientes, quanto as ações executadas pela empresa, tendo apresentado como técnicas de coleta de dados a observação direta do ambiente, entrevistas informais e análise documental. A partir da realidade vivenciada foram desenvolvidas ações que enfocou a definição de um processo relacionado ao atendimento ao cliente, onde foi estabelecido como padrão o cadastro efetivo de cada cliente, bem como o registro de sua venda em uma base de dados, para que se pudessem originar informações que pudessem ocasionar uma venda mais personalizada, visando atender suas expectativas e necessidades. Também foi destacada a viabilidade de incorporar um cartão fidelidade, bem como a importância de planejar promoções de acordo com o perfil do cliente que frequenta a loja. Por fim, pode-se destacar que as ações propostas são viáveis e práticas, evidenciando a importância do estudo.

Palavras-chave: Clientes, Fidelização, Relacionamento, Sistema de Informação.

ABSTRACT

The Management of the Relationship with the Customers comes being seen as a competitive advantage for the companies, since it searches to provide ways, through the information, to fidelizar customers, from a personalized treatment. Thus, the present research, developed in the Datelli company, constituted in a Study of Case, with the objective to develop directed actions to accomplish a together attendance more differentiated the customers. For in such a way, it enclosed in direct way the participation employee them and of the management, being that indirectly the opinions of the proper customers had been considered, how much the actions executed for the company, having presented as techniques of collection of data the direct comment of the environment, informal interviews and documentary analysis. From the lived deeply reality actions had been developed that focused the definition of a process related to the attendance to the customer, where were established as standard I register in cadastre it cash of each customer, as well as the register of its venda in a database, so that if they could originate information that they could cause one more venda personalized, aiming at to take care of to its expectations and necessities. Also the viability was detached to incorporate a card allegiance, as well as the importance to plan promotions in accordance with the profile of the customer who frequents the store. Finally, it can be detached that the actions proposals are viable and practical, evidencing the importance of the study.

Key-words: Customers, Fidelity, Relationship, Information Sistem.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	10
1.1 – CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	11
1.3 – OBJETIVOS	13
1.4 – PERTINÊNCIA DA JUSTIFICATIVA	14
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 – SISTEMA DE INFORMAÇÃO	15
2.1.1 – A importância dos Sistemas de Informação para as empresas	19
2.1.2 – Níveis de Sistema de Informação	22
2.1.3 – Metodologia para desenvolvimento de Sistemas de Informação	25
2.1.4 – Diagrama de Fluxo de Dados	30
2.2 – CRM: SISTEMA DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	32
2.2.1 – Identificando os tipos de clientes	35
2.2.2 – A importância do CRM	36
2.2.3 – Aspectos importantes para o desenvolvimento de um CRM	38

2.2.4 – Consolidando a fidelização do cliente	39
2.2.5 – Implementando o CRM	41
3 – METODOLOGIA	44
3.1 – TIPO DE PESQUISA	44
3.2 – ÁREA DE ABRANGÊNCIA	45
3.3 – COLETA DE DADOS	45
3.4 – TRATAMENTO DE DADOS	47
4 – RESULTADOS DO TRABALHO	48
4.1 – DIAGNOSTICO SITUACIONAL	48
4.1.1 – Atendimento ao cliente: um enfoque geral	48
4.1.2 – Cadastro de clientes	49
4.1.3 – Estabelecimentos de promoções	50
4.1.4 – Pós - venda	51
4.2 – PROPOSTA TÉCNICA	52
4.2.1 – Padronizando o atendimento ao cliente	52
4.2.2 – Uso estratégico das informações	54
4.2.3 – Estabelecendo promoções	55

4.2.4 – Intensificando o pós-venda	56
5 – CONCLUSÕES	57
6 – REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial pode ser caracterizado como um ambiente de constantes mudanças. Nesse contexto, o cliente passa a ser visto como elemento ativo, sobretudo diante do acirramento da concorrência e do avanço tecnológico. Assim, o grande desafio vivenciado pelos gestores consiste em prover atendimentos diferenciados e personalizados. A inovação passa a ser essencial. Para tanto, saber as necessidades e desejos dos clientes é fator primordial.

Portanto, diante desse direcionamento, uma ferramenta começou a despontar com grande atratividade por parte dos gestores: o Sistema de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente. Esta aplicabilidade direciona-se ao atendimento e serviço prestado junto aos clientes, proporcionando subsídios aos funcionários e gestores para entender seus desejos e necessidades, possibilitando a prática de tratamentos diferenciados para cada tipo de cliente, já que cada um tem seu estilo e segue tendências próprias.

A composição desse trabalho obedece a seguinte ordem: inicialmente tem-se a apresentação de aspectos característicos da empresa em estudo, bem como a situação problemática que será analisada. Em seguida, será destacado o objetivo geral e os pontos específicos a serem desenvolvidos. O trabalho apresenta-se justificado sob três elementos: importância, viabilidade e oportunidade. Dando continuidade, a segunda parte engloba uma pesquisa bibliográfica acerca dos Sistemas de Informação e, mais especificamente, os Sistemas de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente. A metodologia aborda o tipo de pesquisa, área de abrangência e técnicas de coleta e tratamento de dados. Por fim se terá a apresentação dos resultados obtidos, mediante o diagnóstico situacional, retratando em detalhes os aspectos críticos vivenciados, e a proposta técnica, relatando as recomendações visualizadas como oportunas, em vista de se ter maior efetividade junto ao atendimento desenvolvido aos clientes, além das conclusões e referências bibliográficas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando o cenário empresarial atual, as organizações buscam desenvolver meios capazes de gerar informações oportunas e diferenciadas, no sentido de poder prestar um atendimento diferenciado junto aos clientes. Mas como podem ser visualizadas as ações e recursos adotados pela Datelli Natal, no que diz respeito ao Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes?

Foi observado, ao longo de vários anos de trabalho na empresa, que não existe uma preocupação quanto à conservação e frequência de compra dos clientes. Na realidade, cada funcionária desenvolve as ações que julgam oportunas, sobretudo para se buscar o atingimento das metas, que culminam com as comissões de vendas. Assim, algumas informações importantes não puderam ser identificadas, a exemplo de:

- Qual o perfil de compra dos clientes Datelli?
- Quais os seus desejos e necessidades?
- Quais são os clientes fieis?
- Quais os motivos de insatisfação por parte dos clientes?

Portanto, esses questionamentos iniciais mostram a necessidade de prover um estudo centrado no desenvolvimento de um Sistema de Gerenciamento de Relacionamento, a exemplo do CRM. A realização de uma venda não pode se ater apenas ao momento do fechamento do negócio; hoje se vislumbra uma atuação muito mais intensa, que prima pelo relacionamento de longo prazo, pois o ideal é prover a satisfação dos clientes, mediante suas necessidades e expectativas. Logo, quais os processos que devem ser incorporados à organização, tendo em vista a fidelização dos clientes?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

No ano de 1977, em Porto Alegre, os irmãos César e Eduardo Abichequer compraram duas lojas de calçados com o nome de boutique chulé,

localizada na galeria Champs Elise e subsolo da Galeria Malcom. A partir desse momento, com a substituição para o nome Danello, dá-se início a um trabalho que necessitou muito empenho, esforço e originalidade para que a marca se tornasse conhecida e alcançasse o sucesso até os dias de hoje.

Nos primeiros anos as mercadorias eram compradas de terceiro e o atendimento era feito pelos próprios proprietários, com renda mensal de aproximadamente quatro mil dólares. No ano de 1978, César e Eduardo começaram a desenvolver as suas modelagens, sempre usando como prioridade a qualidade de couro, o conforto e a durabilidade dos produtos. Estas mercadorias eram produzidas em fábrica de terceiros.

Em 1979 inicia-se o processo de produção. A Danello passa a produzir seus sapatos. A fábrica localizava-se numa garagem de automóveis com capacidade para produzir vinte pares de sapato por dia.

No ano de 1981 é inaugurada a Danello Caxias do Sul, sua primeira franqueada. Em 1982 a fábrica é transferida para um prédio de 350 m² em Novo Hamburgo. Esta fábrica possuía um quadro de dez funcionários produzindo cinquenta pares de sapato por dia, aproximadamente.

A fábrica é transferida para um prédio de 700m², em 1984, também em Novo Hamburgo. O quadro funcional já abrangia 80 funcionários com capacidade de produção de 500 pares por dia.

Em 1986 a fábrica da Danello mudou-se para o lugar onde se encontra até hoje. O terreno tem 18.000 m² com 4.000 m² construído, localiza-se em Novo Hamburgo e tem uma capacidade de produção de 3.500 pares de sapato por dia com um quadro de 410 funcionários.

Em 1991 houve uma mudança no nome da marca: Danello passou a se chamar Datelli. Isto aconteceu devido a um problema de registro com o mesmo nome nos EUA e na Itália.

Hoje a Datelli possui uma rede composta por 91 lojas e uma capacidade de produção para dobrar o sistema de franquias da Datelli.

No ano 1992, Macia Faranaze Calafange Costa inaugura a Datelli em Natal, sendo a primeira franqueada do nordeste, com sede no Natal Shopping center, na avenida senador Salgado Filho. Como o aumento das vendas crescia a cada ano, uma segunda loja foi inaugurada no ano de 1996, localizada no Hiper Bompreço com o endereço na avenida Prudente de Moraes.

- Definir processos para prover a fidelização do cliente.

1.4 PERTINÊNCIA DA JUSTIFICATIVA

O trabalho desenvolvido apresenta importância significativa para a empresa, pois tem como aspecto principal a definição de processos que possam conduzir a fidelização dos clientes. Dessa forma, vislumbra-se a definição de informações relevantes e significativas, direcionadas ao profissional de vendas, para que se possa definir o perfil do cliente, sua tendência e ações que deverão ser adotadas, incorporando vantagens competitivas à organização.

Por outro lado, evidencia-se que o momento foi oportuno para desenvolver esse tipo de trabalho, pois a empresa precisa incorporar diferenciais, haja vista a concorrência acirrada existente no mercado. Logo, ter como foco a satisfação do cliente é fator prioritário, pois contribuirá para a consolidação da imagem da empresa, diante de uma melhoria na qualidade do atendimento prestado ao cliente.

Por fim, evidencia-se que o projeto foi viável, tendo em vista que sua temática encontra-se diretamente relacionada às necessidades do mercado atual, que se torna cada vez mais exigente. Além do mais, como a empresa tem conhecimento da importância da fidelização do cliente, disponibilizou o acesso a todas as informações que se fizerem necessárias, de maneira a permitir o desenvolvimento de uma “ferramenta” adequada as suas diretrizes e objetivos.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Esta etapa do projeto destina-se a apresentação de uma pesquisa bibliográfica, centrada em Sistema de Informação, abordando definições gerais e conceitos relacionados aos níveis existentes de informação e metodologia para prover o desenvolvimento de uma solução. De maneira mais específica, se terá um enfoque dos Sistemas de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM), que consiste em uma aplicabilidade que busca implementar a fidelização do cliente, a qual corresponde a temática da pesquisa.

2.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Os Sistemas de Informação vem ocupando espaço cada vez maior no ambiente das empresas, já que quando bem definido, permite a originação de informações relevantes e diferenciadas, tornando o processo decisório mais ágil e preciso, promovendo, inclusive, a integração das partes.

De acordo com Laudon; Laudon (2001, p. 4):

um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações para dar suporte a tomada de decisão e ao controle da organização. Além de apoiar, coordenar e controlar a tomada de decisão, os sistemas de informação também podem ajudar os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

Os Sistemas de Informação agregam valor à tomada de decisão, pois viabiliza o processamento de dados, gerando a informação, devendo estar relacionada às necessidades do usuário. Dessa maneira, os processos necessitam ser adequadamente definidos, como forma de poder gerar informações diferenciadas e relevantes, contribuindo significativamente para a tomada de decisão.

De acordo com O'Brien (2001, p. 3):

A tecnologia da informação está redefinindo os fundamentos dos negócios. Atendimento ao cliente, operações, estratégia de produto e de marketing e distribuição dependem muito, ou às vezes até totalmente dos S.I. A tecnologia da informação e seus custos passaram a fazer parte do dia a dia das empresas.

A Tecnologia da Informação pode-se dizer, veio redefinir os fundamentos dos negócios, pois o Sistema de Informação interliga desde o atendimento ao cliente, passando pelas operações estratégicas de produto e de marketing e distribuição. Entretanto, não deve ser encarado como o ponto de partida para a implantação de um Sistema de Informação: é essencial de início ter o mapeamento dos processos.

Um Sistema de Informação, portanto, coleta, processa, armazena e dissemina informações para uma finalidade específica. Na verdade, ao contrário do que muitos pensam, um sistema desses não é necessariamente computadorizado, embora a maioria deles seja.

De acordo com Turban; Rainer; Potter (2005, p. 40):

Um sistema de informação baseado em computador (SIBC) é um sistema de informação que utiliza a tecnologia de computador para realizar algumas ou todas as suas tarefas planejadas (observe que o termo sistema de informação normalmente é usado como sinônimo do termo sistema de informação baseado em computador). Esse sistema pode incluir desde um computador pessoal e software, plotadoras e outros dispositivos, até bancos de dados e redes de comunicação (com ou sem fio). Na maioria dos casos, um sistema de informação também inclui pessoas. Os componentes básicos do sistema de informação estão relacionados a seguir. Nem todo sistema inclui todos esses componentes.

O Sistema de Informação baseado em computador é hoje sinônimo de agilidade, onde o mesmo atua como dispositivo para facilitar o processo. O que precisa ficar claro é que existe uma diferença entre o Sistema de Informação e a Tecnologia de Informação: esta última consiste em apenas um elemento, não sendo o principal, muito embora não se consiga imaginar, diante das características do cenário empresarial, ter uma solução que não seja automatizada.

Segundo Stair (1998, p.11):

Um sistema de informação é um tipo especializado de sistema e pode ser definido de inúmeros modos. Para o nosso propósito, um sistema de informação (SI) é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback.

Um Sistema de Informação pode ser definido como uma série de elementos que estão relacionados para coletar, manipular, armazenar e disseminar dados, devendo existir um feedback, usado para efetivar as mudanças/ajustes necessários, objetivando atender as necessidades dos usuários. Para melhor entender o que está sendo afirmado, considere a figura 1, que demonstra um exemplo de um ciclo produtivo.

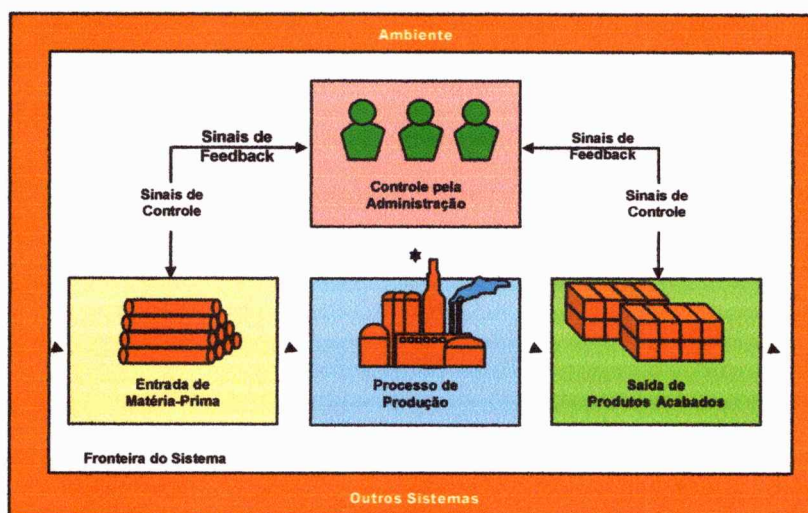


Figura 1: Componentes de um Sistema de Produção
Fonte: O'Brien (2003, p. 18)

A figura 1 ilustra um típico Sistema de Produção. Na entrada, têm-se os insumos (matérias-primas), que no caso consiste em madeira. O processamento provê alterações na matéria-prima, originando o produto final, que poderá ser uma porta, cadeira, banco, etc. A saída gerada dependerá de como o sistema de processamento foi definido. Fazendo uma analogia com os Sistemas de Informação, têm-se na entrada os dados, que são elementos na

sua forma bruta; estes sofrerão transformações, no sentido de originar a informação, que poderá se apresentar com um maior ou menor grau de complexidade.

De acordo com O'Brien (2004, p. 6), o Sistema de Informação "É um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização".

Um Sistema de Informação apresenta insumos, considerados como entradas (dados), que passam por um processamento ou transformação, originando saídas relevantes às necessidades das organizações, evidenciadas como informação. Ainda destaca-se o armazenamento dos dados e o controle de desempenho do sistema. A figura 2 ilustra seus elementos integrantes.

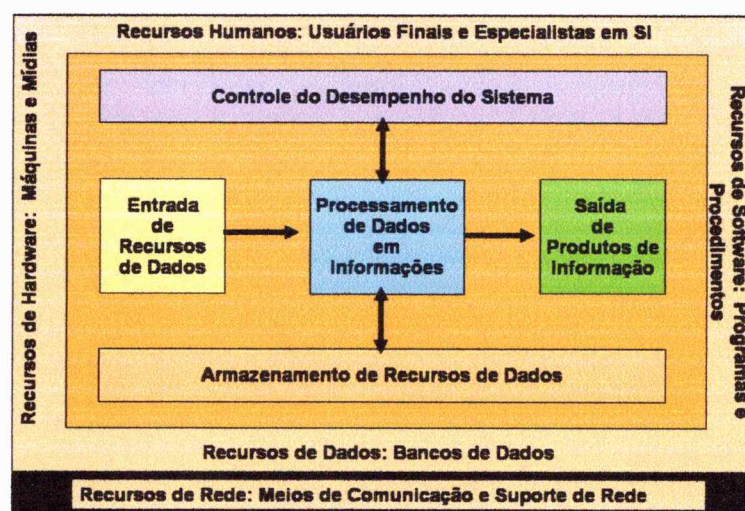


Figura 2: Elementos integrantes do Sistema de Informação
Fonte: Adaptado de O'Brien (2004, p. 10)

De acordo com a figura 2, quando dos elementos integrantes de um Sistema de Informação destaca-se: Tecnologia de Informação, abrangendo máquinas e mídias, programas e procedimentos, dados e meios de comunicação; usuários, enquadrando desde os próprios funcionários até os profissionais responsáveis pela análise do sistema, ou seja, pelo seu desenvolvimento; e o processo, destinando-se a gerar a informação

propriamente dita, apresentando o recurso de prover o controle do desempenho, permitindo a realização de ajustes que se fizerem necessários.

Sistema de Informação, conforme Turban; McLean; Wetherbe (2004, p. 39), “coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações com determinado objetivo.”

Os Sistemas de Informação apresentam-se vinculados a uma coleta de dados e, em seguida, a transformação destes em informações relacionadas aos objetivos organizacionais. Dessa maneira, pode-se concluir a necessidade de entender a realidade de cada empresa, visando implementar uma solução adequada a sua realidade.

Diante das considerações iniciais acerca dos Sistemas de Informação é importante entender como estes se apresentam nas empresas, ou seja, qual a sua importância.

2.1.1 A importância dos Sistemas de Informação para as empresas

Nesta etapa será descrita a importância do Sistema de Informação para as empresas, uma vez que existe uma busca constante por desenvolver vantagens competitivas, visando conquistar diferenciais e, assim, conseguir sobreviver diante do acirramento da concorrência e do grau crescente de exigência por parte dos clientes.

Assim, o Sistema de Informação têm papel fundamental em todas as organizações de negócios que buscam garantir maior agilidade nas tomadas de decisão. Em linhas gerais, consiste em uma série de elementos que interagem para atingir uma meta ou um grupo de objetivos.

Estudos mostram que o envolvimento de administradores e tomadores de decisão em todos os aspectos dos Sistemas de Informação é um fator fundamental para o sucesso da empresa, inclusive para aumentar os lucros e reduzir os custos. O seu conhecimento contribuirá significativamente no seu trabalho e conseqüentemente o ajudará a avançar na sua carreira.

Um Sistema de Informação eficiente pode ocasionar um grande impacto na estratégia corporativa e no sucesso da organização, beneficiando

os usuários do Sistema de Informação e qualquer indivíduo ou grupo que interagir com o Sistema de Informação.

Para Stair (1998, p.17):

A formação em sistema de informação é o conhecimento de como os dados e a formação são usados pelas pessoas e empresas. Ela inclui não só o conhecimento da tecnologia de computadores, mas também aspectos mais amplos da tecnologia da informação. Mais importante, porém ela abrange como e por que esta tecnologia é aplicada em negócios.

A estruturação de um Sistema de Informação abrange desde o conhecimento de como os dados e a informação são usados pela empresa, incluindo não só o conhecimento da Tecnologia da Informação, mas aspectos direcionados as necessidades de cada usuário, tendo em vista a efetivação das suas práticas de trabalho.

No relato de O'Brein (2001, p. 3):

A tecnologia da informação vem redefinir os fundamentos dos negócios. Logo, as tecnologias de informação, entre as quais os sistemas de informação baseados na internet, estão desempenhando um papel vital e ampliador dos negócios. A tecnologia da informação pode ajudar todos os tipos de empresas a melhorarem a eficiência e eficácia de seus processos empresariais, tomada de decisões gerenciais e colaboração de grupos de trabalho e com isso pode fortalecer suas posições competitivas em um mercado em rápida transformação.

O Sistema de Informação baseado em internet está facilitando e ampliando os negócios. Logo, a Tecnologia de Informação pode ajudar as empresas no que diz respeito a sua eficácia e eficiência, facilitando assim a sua tomada de decisão, permitindo com isso uma vantagem competitiva em relação às outras empresas.

De acordo com Laudon; Laudon (2001), a expansão das fronteiras entre os países, face o rápido crescimento do comércio internacional e o aparecimento de uma economia global, exigem a presença de uma ferramenta que possa dar suporte as tomadas de decisões, a exemplo dos Sistemas de Informação.

No passado, cada escritório regional de uma corporação multinacional se preocupava em resolver unicamente seus próprios problemas

de informação. Atualmente, essa abordagem passa a ser integrada, mesmo diante de culturas diferentes.

Segundo Batista (2004), as organizações se preocupam com a redução dos custos e com a reestruturação dos processos, objetivando favorecer a comunicação das partes, no sentido de poder otimizar a tomada de decisão. Entretanto, deve-se ter cuidado para não definir ações que findem por acarretar um distanciamento dos clientes.

Atualmente, pode-se dizer que as empresas vivem uma fase de administração voltada a cativar o cliente. Nesse direcionamento, evidencia-se o que se chama de “Empresa de Relacionamento”, cuja principal característica consiste em valorizar cada vez mais a interação com o cliente. Esse fato conduz a alguns questionamentos: será que as organizações já evoluíram realmente nesse pensamento? Será que suas estruturas suportam mudanças direcionadas ao processamento de informações diferenciadas?

Em síntese, o principal objetivo desse sistema é proporcionar vendas casadas e mensagens direcionadas a cada cliente e, com isso, aumentar o faturamento da organização, e, principalmente, o lucro por meio de melhor satisfação e retenção do cliente, bem como menores custos para adquirir e manter seus clientes fiéis.

Fala-se que a conquista de novos clientes chega a custar até 10 vezes mais do que mantê-los fiéis, usando campanhas de marketing individualizadas e ciclo de vida dos produtos menores; reconquistá-los chega a ser 25 vezes caro do que mantê-lo.

Oliveira (2001, p. 45) afirma que “Geralmente tem-se a dificuldade de avaliar de forma quantitativa, qual o efetivo benefício de um sistema de informações gerenciais”.

Assim, alguns benefícios que um Sistema de Informações proporciona às empresas podem ser destacados:

- Redução dos custos das operações;
- Melhoria no acesso as informações, permitindo a construção de relatórios mais precisos e rápidos;
- Melhoria na produtividade por parte dos funcionários;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos, constituindo-se em um diferencial, diante de um mercado competitivo;

- Melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento das informações mais rápidas e precisas, direcionadas as necessidades de cada usuário;
- Redução do grau de centralização de decisões da empresa, onde se terá a integração das partes, ou seja, dos departamentos/setores;
- Otimização na prestação dos serviços aos clientes;
- Melhor interação com os fornecedores, possibilitando a troca eletrônica de dados, promovendo a reposição contínua do estoque, reduzindo a formação de níveis elevados de materiais;
- Melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa, proporcionada, sobretudo, devido a integração das atividades, bem como a agilidade da geração da informação;
- Melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações.

Por fim, de com base em O'Brien (2004), os Sistemas de Informações desempenham um papel vital nas ações, operações e decisões, como também para o sucesso estratégico das empresas, que operem em um ambiente de negócios globalizados, se tornando uma das principais "ferramentas" da administração.

Logo, as considerações acima demonstram que os Sistemas de Informação apresentam importância significativa, pois quando bem desenvolvidos, tendem a proporcionar vantagens para a empresa, constituindo-se em um diferencial, face a relevância das informações geradas.

2.1.2 Níveis de Sistemas de Informação

Nessa etapa, serão relatadas as etapas e importância dos níveis do Sistema de Informação. Como há diferentes interesses, especialidades e níveis em uma organização, existem diferentes tipos de sistemas. Logo, a junção de todos poderá fornecer as informações necessárias a uma organização.

De acordo com Laudon; Laudon (2004, p. 39), "quatro tipos principais de Sistemas de Informação atendem aos diferentes níveis organizacionais:

sistema do nível operacional, do nível do conhecimento, do nível gerencial e do nível estratégico”.

A figura 3 apresenta uma pirâmide, demonstrando a hierarquia dos níveis citados.



Figura 3: Níveis de Sistemas de Informação
Fonte: O'Brien (2004, p. 18)

Na base da pirâmide se situam os sistemas de apoio às operações, responsáveis pelo processamento transacional dos dados. Logo, representam as atividades mais rotineiras, constituindo na concepção dos bancos de dados; no nível intermediário encontram-se os sistemas de apoio à tomada de decisão, caracterizando pelo apoio aos gestores, relacionando-se a cada área funcional; no nível estratégico situam-se os sistemas que apóiam os executivos, apresentando uma informação mais complexa, abrangendo o longo prazo.

a) Sistemas Operacionais: dão suporte aos funcionários, acompanhando atividades e transações elementares da organização, como vendas, contas a receber, depósitos a vista, folha de pagamento, concessões de créditos e fluxos de materiais.

No relato de O'Brien (2005), produzem uma diversidade de informações, que podem estar direcionadas ao uso interno ou externo. Dessa

maneira, apóiam equipes de trabalho, estabelecendo uma comunicação entre os colaboradores.

Apesar dos sistemas operacionais não estarem diretamente vinculados com a tomada de decisão, apresentam importância significativa, já que formam a base de dados, influenciando diretamente na qualidade da informação gerada.

Laudon; Laudon (2004) afirmam que os sistemas operacionais devem receber uma atenção especial, sobretudo diante do envolvimento dos funcionários, já que tem influência direta na composição das informações gerenciais e estratégicas.

b) **Sistemas Gerenciais:** segundo Laudon; Laudon (2004) atendem as atividades de monitoração, controle, tomada de decisão e procedimento administrativo dos gerentes médios. Apresentam a característica de produzir relatórios periódicos sobre as operações, em vez de informações instantâneas.

Logo, apresenta uma complexidade maior do que os sistemas operacionais, estando diretamente vinculado às áreas funcionais da administração.

De acordo com O'Brien (2005), os sistemas de informação gerencial fornecem para os gerentes informações no formato de relatório, bem como podem originar gráficos demonstrando, por exemplo, o desempenho das vendas em um dado período.

Os sistemas gerenciais representam um grande desafio, já que cada área apresenta um conjunto de atividades a serem executadas. Assim, é crucial se ter o envolvimento dos gestores, diante da definição dos processos, levantando, inclusive, os pontos onde existem trocas de informação entre os setores.

c) **Sistema do nível estratégico:** sua principal preocupação é compatibilizar as mudanças no ambiente externo com a capacidade da organização. Quais serão os níveis de emprego em cinco anos? Quais são as tendências de longo prazo do custo do setor e onde nossas empresas se encaixaram? Que produtos deveremos fazer dentro de cinco anos?

Oliveira (2001) enfatiza que o nível estratégico encontra-se relacionado ao alto escalão da empresa, diretores, proprietários ou acionistas, onde são tomadas as principais decisões. Essas, na maioria das vezes, são de

caráter estratégico, refletindo em toda a organização, direcionando-a ao caminho que deve ser seguido, que políticas deverão ser adotadas, que corpo de colaboradores deverá compor a organização, qual será o posicionamento no mercado diante dos concorrentes, entre outras.

O'Brien (2005) enfatiza que os sistemas estratégicos também podem ser chamados de sistemas de apoio a decisão ou sistemas de apoio ao executivo. Logo, relacionam as informações de longo prazo, apresentando um nível de processamento mais complexo, ou seja, pode ser caracterizado com um refinamento dos sistemas gerenciais.

O entendimento acerca dos níveis de estoque exige, face a temática do estudo que sejam enumerados a metodologia existente para prover o desenvolvimento de uma solução.

2.1.3 Metodologia para desenvolvimento de Sistemas de Informação

Em linhas gerais, a metodologia consiste na maneira de se chegar a um objetivo. Diante do tema abordado, refere-se às etapas necessárias para prover o desenvolvimento de um Sistema de Informação.

De acordo com Oliveira (2001), a metodologia para desenvolver um Sistema de Informação abrange quatro fases principais:

- **Conceituação:** destina-se a ter uma idéia preliminar da complexidade do sistema a ser desenvolvido. Na verdade, consiste em um diagnóstico situacional, onde os problemas serão levantados de maneira geral, sem detalhes. É uma etapa importante, já que conduz a definição das prioridades;
- **Levantamento e análise:** relaciona-se ao detalhamento de cada ponto problemático. Assim, abrange a análise dos relatórios gerados, a identificação das atividades dos funcionários, juntamente com suas dificuldades, de maneira a poder definir a realidade da empresa;
- **Estruturação:** tem a finalidade de compor o projeto propriamente dito, ou seja, o delineamento do fluxo de dados. Assim, serão compostas as bases de dados e os processos integrantes;

- Implementação e avaliação: corresponde a fase onde a ferramenta será executada, avaliada e, em seguida, incorporada à rotina da empresa.

É necessário afirmar que seguir uma metodologia que permita aos especialistas condições para desenvolver um trabalho de qualidade, é de fundamental importância, muito embora se reconheça a dificuldade de se encontrar uma metodologia perfeita.

Os sistemas diferem em termos de tamanho, complexidade tecnológica e problemas organizacionais que devem resolver. Por isso, Laudon; Laudon (2004) estabelecem três formas de desenvolvimento: ciclo de vida de Sistemas, Prototipagem e Aquisição de Pacotes.

a) Ciclo de Vida de Sistemas: consiste no método mais tradicional de desenvolvimento de um Sistema de Informação. Corresponde a forma de definir as necessidades da empresa em sua plenitude e, em seguida, prover a estruturação dos processos.

Para Laudon; Laudon (1999), esse nome se dá pela comparação com o “ciclo de vida” de um ser humano. É uma metodologia antiga, se subdividindo em seis estágios: definição do projeto, estudo de sistema, projeto, programação, instalação e pós-implementação.

Na primeira etapa, ou seja, definição do projeto, se realiza a análise da existência de problemas, sem que seja feita uma análise detalhada dos processos existentes.

O segundo estágio se refere ao estudo do sistema: neste momento tem-se o levantamento dos dados, considerando as prioridades estabelecidas no estágio inicial. Assim, são levantadas as informações existentes, quais as dificuldades encontradas, sobretudo diante das falhas de comunicação. Logo, possíveis soluções já começam a ser delineadas; o contato com os usuários é fundamental para garantir um diagnóstico situacional mais preciso, já que as entrevistas realizadas permitirão identificar quais funcionários precisam de determinados dados e qual o momento mais oportuno, sem esquecer da frequência.

Em seguida, depois de atingidos os requisitos, surge a fase do projeto. Nesse momento, o Sistema começa a tomar “corpo”, definindo as ferramentas utilizadas para prover a sua modelagem, como o Diagrama de Fluxo de Dados. É conveniente destacar que esta fase pode ainda contemplar

duas etapas, ou seja, a primeira consiste em traçar o fluxo que foi levantado e a segunda diz respeito a redefinição desse fluxo, mediante a incorporação de melhorias.

No estágio de programação são especificados os detalhes do projeto para arquivo, processos, relatórios e transações de entradas para serem traduzidas e incorporadas em software para o Sistema de Informação proposto.

Nessa quinta etapa, de instalação, o software é testado para garantir que funciona dentro dos padrões pré-estabelecidos. São realizados testes, treinamentos, programação e conversão, finalizando as etapas para a solução do problema.

Por último acontece a pós-implementação, que corresponde ao estágio responsável por usar e avaliar o sistema depois de instalado, mantendo assim sua qualidade e realizando as modificações necessárias.

Na concepção de Turban; Rainer Jr.; Potter (2003), o ciclo de vida do desenvolvimento dos sistemas de dividem em oito etapas.

Basicamente são os mesmos processos já citados, diferenciando-se apenas por ter uma maior subdivisão, ou seja, investigação dos sistemas, análise de sistemas, projeto de sistemas, programação, testes, implementação, operação e manutenção.

O mais interessante é que Turban; Rainer Jr.; Potter (2003) citam a importância do estudo da viabilidade para se desenvolver um sistema. São elas: viabilidade técnica, econômica e comportamental.

A viabilidade técnica relaciona-se ao software, hardware, componentes de comunicação e tecnologia. Ela determina se essas ferramentas podem ser desenvolvidas ou adquiridas ou ainda, se o que já existe na organização pode ser utilizado para alcançar os objetivos e o êxito no desempenho do projeto.

A viabilidade econômica relaciona o custo/benefício do projeto, ou seja, se as vantagens trazidas com a realização superam os custos despendidos com ele. Com isso, identifica se o mesmo é um risco financeiro aceitável para a organização e o tempo para a sua conclusão.

As pessoas, em sua maioria, são resistentes a mudanças; a implantação de um Sistema de Informação certamente exige transformações em uma organização. Assim, é importante avaliar a viabilidade

comportamental, que trata das questões humanas do projeto. É importante ter a certeza que os seus colaboradores estão aptos a usar o novo sistema e dispostos a essa mudança. Caso contrário, os empregados certamente sabotarão o sistema, contaminando os demais funcionários, e realizando o seu trabalho no antigo método, comprometendo o novo processo instalado na organização, colaborando com a falta de informações precisas e claras.

Para Laudon; Laudon (2004), com o tempo, o sistema pode exigir tanta manutenção para continuar eficiente e alcançar os objetivos do usuário, que chegará ao final de seu tempo de vida útil. Assim que o ciclo de vida do sistema chegar ao fim, será preciso um sistema completamente novo, e o ciclo de vida começará novamente.

Quando termina a implantação de um sistema, tem início a fase de uso e manutenção. Isso é um procedimento rotineiro, onde os próprios usuários fazem esse processo. Depois de certo tempo, chegará o momento em que o sistema estará mais em manutenção do que em uso: é esse o momento que a “vida” do sistema acabou.

Segundo O’Brien (2004), o processo de ciclo de vida de um sistema é uma abordagem sistêmica, obedecendo cinco etapas simples: investigar o problema e analisá-lo, realizar o projeto, implantá-lo e mantê-lo.

Na realidade, consiste em três pontos básicos, compreender o problema ou a oportunidade empresarial; desenvolver uma solução de Sistemas de Informação; e implantar a solução de Sistemas de Informação, mas para facilitar todo o processo e o entendimento de como fazer.

O ciclo de vida tende a projetar sistemas mais flexíveis, totalmente direcionados às necessidades da empresa. Entretanto, o tempo para prover o seu desenvolvimento é considerado longo, tornando-o, muitas vezes, mal visto pelos executivos.

b) Prototipagem: consiste em outra forma de prover o desenvolvimento dos Sistemas de Informação, que difere do ciclo de vida por partir de um modelo preconcebido.

Laudon; Laudon (2004) definem a prototipagem como sendo a criação de um sistema experimental, um protótipo, considerado apenas como um modelo preliminar, submetido ao usuário final para que se tenha uma idéia precisa de seus requisitos de informação.

Esse protótipo serve como modelo. Por isso, são elaborados testes, modificações e ensaios. Com base nessas informações, o sistema final é definido. Assim, evidencia-se a necessidade de se ter o envolvimento dos usuários, pois eles serão responsáveis pelas adequações.

Por outro lado, diante do fator tempo, é importante ressaltar que a montagem de um protótipo tende a ser rápida, diminuindo os custos, quando comparada ao ciclo de vida dos sistemas, até porque o desenvolvimento não se apresenta relacionado a uma necessidade específica.

Laudon; Laudon (2004) estabelecem quatro etapas para a realização de uma prototipagem:

- Identificação dos requisitos básicos do usuário: o especialista em sistemas capta do usuário quais são suas necessidades básicas de informação;
- Desenvolvimento de um protótipo inicial: os especialistas em sistemas elaboram um protótipo usando software, multimídia, ferramentas de quarta geração;
- Utilização do protótipo: o protótipo começa a ser utilizado e testado pelos usuários a fim de saber se atende as suas necessidades e para que façam sugestões;
- Rescisão e aperfeiçoamento do protótipo: o especialista em sistemas faz todas as alterações reivindicadas pelos usuários, retornando a etapa 3. Essas duas etapas, 3 e 4, são repetidas até que os usuários estejam satisfeitos.

Segundo O'Brien (2004), na prototipagem são desenvolvidos protótipos de Sistemas de Informação, os quais são revistos, para melhor atender os requisitos do usuário final.

O ciclo de prototipagem consiste em desenvolver protótipos de Sistemas de Informação, a partir dos quais são realizadas análises, de maneira a poder identificar as mudanças necessárias, com o objetivo de melhor atender os requisitos do usuário final.

c) Aquisição de Pacotes: no relato de Laudon; Laudon (2004, p. 408), "Se um determinado pacote de software conseguir atender a maioria dos requisitos de uma organização, ela não precisará escrever seus próprios

programas. Poderá poupar tempo e dinheiro utilizando os programas de software pré-escritos, pré-elaborados e pré-testados do pacote”.

Muitas atividades são comuns a todas as empresas do ramo empresarial, como folha de pagamento, controle de estoques e contas a receber. Para tais procedimentos padronizados, a aquisição de pacotes atenderá satisfatoriamente às necessidades das organizações, agilizando a implantação de uma solução. Outro ponto positivo é que a maioria de seus fornecedores dispõe de manutenção contínua, apoio ao sistema e atualizações que permitem ao sistema estar sempre em dia com as inovações da tecnologia e do mercado empresarial.

Para Turban; McLean; Wetherbe (2004), sempre que as organizações necessitam de um Sistema de Informação, surge o questionamento: desenvolvê-lo ou comprá-lo?

Essa decisão deve basear-se em algumas análises. Ao desenvolver, a empresa terá exatamente o que esta precisando, o que ela realmente quer. Além de maior autonomia para mudar as especificações em qualquer etapa do desenvolvimento. No entanto, esse processo demanda muito tempo, dinheiro e pessoas. Nesse caso, se as necessidades da organização se enquadrar no perfil daquelas consideradas básicas e comuns no âmbito empresarial, a melhor opção talvez seja a aquisição de pacotes.

Portanto, diante da apresentação da metodologia que poderá ser seguida para prover o desenvolvimento de um Sistema de Informação, torna-se oportuno abordar uma ferramenta de modelagem, ou seja, o Diagrama de Fluxo de Dados.

2.1.4 Diagrama de Fluxo de Dados

O Diagrama de Fluxo de Dados (DFD) consiste em uma representação gráfica do relacionamento dos processos, destacando o fluxo de informação existente entre as entidades e o acesso aos bancos de dados.

Para Stair; Reynolds (2002, p. 390), “Um diagrama de fluxo de dados (DFD) modela objetos, associações e atividades, revelando como um dado pode fluir entre e ao redor dos vários objetos”.

O fluxo de dados demonstra como os dados circulam na organização, evidenciando o relacionamento entre as partes, de maneira a entender como efetivamente acontece a troca de informação.

Pomplio (1994, p. 25) apresenta o Diagrama de Fluxo de Dados como “uma forma gráfica de mostrar a interdependência das funções que compõem um sistema, apresentando fluxos de dados entre elas”.

Assim, Pomplio (1994) ainda complementa definindo os seguintes elementos do DFD: entidades, informação, processos e fluxo.

- Fluxo de dados: definem o sentido dos dados, destacando a sua origem e destino.

- Processo: é o elemento ativo do sistema destinado a promover a transformação dos dados em informação.

- Entidade: é a origem e destino das informações, ou seja, são os setores, departamentos e pessoas envolvidas no fluxo.

- Banco de dados: mostra o local onde os dados estão armazenados.

Segundo Laudon; Laudon (1999), os Diagramas de Fluxo de Dados possibilitam visualizar os vários níveis de detalhamentos, evidenciando como acontece a troca de informação, quais os processos que alimentam os bancos de dados e como estes são usados, diante da geração da informação.

Os símbolos de um DFD são representados graficamente da seguinte forma:

- Fluxo de dados: representado por uma seta que se origina de onde esta saindo a informação e aponta para o destino final;

- Processo: representado por um círculo, que contém a execução das atividades. É a ação propriamente dita;

- Entidade: simbolizada por um retângulo ou quadrado, correspondendo a origem e destinos da informação;

- Banco de dados: representado por um retângulo aberto ou duas linhas paralelas, correspondendo ao armazenamento dos dados.

Esta primeira parte do referencial tem a finalidade prover a estrutura para o desenvolvimento de um fluxo em uma organização. Entretanto, é

importante direcionar a abordagem para uma aplicação específica dos Sistemas de Informação, por constituir a temática da pesquisa, ou seja, os Sistemas de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente (CRM).

2.2 CRM: Sistema de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente

O que seria exatamente CRM? Será que os gestores estão tão preocupados com a sua implantação no contexto das organizações? Quais os benefícios agregados diante de sua atuação?

A problemática básica demonstra que muitas organizações não entendem o real significado de CRM, como deve ser usado e quem se beneficia com essa nova maneira de encarar os clientes. Elas acreditam que o CRM pode ser alcançado por meio de investimentos em novas tecnologias; algo direcionado ao seguinte pensamento: quanto mais caro o hardware ou o software adotado, mais satisfeitos os clientes ficarão e um crescimento nos rendimentos pode ser alcançado.

Para Oliveira (2000), CRM é considerado uma estratégia empresarial, com o objetivo de aumentar o faturamento e, conseqüentemente, o lucro da empresa. Assim, fornece ao cliente um atendimento personalizado, com precisão, considerando seus desejos e necessidades.

O CRM, através da informação gerada pelo sistema, permite a empresa adotar formas diferenciadas de tratamento aos clientes, provendo ações de acordo com as suas necessidades, seus estilos, favorecendo a diferenciais que tendem a elevar a sua satisfação.

Segundo Swift (2001, p. 12), “Gerência de Relacionamento com Clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”.

Assim, cada vez mais as empresas tomam consciência de que não adianta investir em campanhas de marketing se os processos empresariais não demonstrem uma estrutura capaz de conduzir a fidelização dos clientes. Na

verdade, o CRM passa a ser visto como um processo interativo, que transforma informações de clientes em relacionamentos positivos e contínuos, mesmo diante das tentações do mercado.

Assis (2003) complementa este pensamento enfatizando que o CRM possibilita o conhecimento sobre os clientes ao ponto de conseguir encantá-lo. Assim, acresça dizendo que consiste em um conjunto de softwares, hardwares, rotinas e estratégias que apresentam um custo, mas que podem ser revertidos em ganhos, diante da elevação das vendas.

O CRM, portanto, pode vir a conduzir a vantagens competitivas. Contar com uma ferramenta capaz de promover a fidelização dos clientes é essencial, diante de um mercado onde se tem um acirramento da concorrência. Atualmente, os clientes estão mais exigentes e informados, demandando das empresas novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novos formatos para as decisões.

Segundo Bretzke (2000), CRM consiste na integração entre o marketing e a Tecnologia de Informação, provendo à empresa meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real.

O CRM passa a ser visto como uma ferramenta poderosa que conduz a fidelização dos clientes. Logo, lança mão de uma série de técnicas direcionadas a promoção de um relacionamento agradável, de maneira a garantir a sua continuidade, diante dos serviços e produtos ofertados pela empresa.

A Lucidha Consulthing (2003) destaca que o CRM é uma estratégia de negócio que permite a empresa responder cada vez mais as necessidades de seus clientes.

Portanto, diante dessa afirmação e considerando as abordagens relacionadas aos Sistemas de Informação pode-se destacar que o grande desafio consiste em definir, com precisão, os dados que deverão integrar os bancos de dados e, em seguida, definir os processos necessários de serem implementados, objetivando originar as informações oportunas.

Entretanto, é importante ressaltar que além da definição dos processos, o administrador deverá planejar a capacitação dos usuários, no

sentido de demonstrar a importância de se usar a ferramenta, evidenciando o seu relacionamento com a produtividade dos funcionários.

Segundo Garthner Group apud Peppers e Rogers Group (2001, p. 5):

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

O CRM se relaciona com a captura, processamento, análise e distribuição de dados, entretanto é direcionado ao cliente, por isso é considerado como uma aplicabilidade específica dos Sistemas de Informação.

Logo, o CRM exige uma abordagem de empreendimento para o atendimento ao cliente. Envolve uma integração entre os pontos de contato do cliente (*front office*) e as operações de retaguarda (*back office*). Requer a concentração no cliente e a capacidade de aprender com cada interação desenvolvida.

O Grupo Gartner (2001) ainda acrescenta que propostas diferenciadas por competitividade para administrar prospects, clientes, parceiros e fornecedores estão se tornando uma área importante. A redefinição dos processos de negócios sobre venda, prestação de serviços, marketing, e-commerce, planejamento e agendamento na cadeia de suprimentos farão parte do cotidiano dos gestores, que devem prover mudanças nas empresas, como forma de tornar mais ágil e dinâmica, capaz de responder prontamente as exigências do mercado.

Logo, a chave para alcançar o sucesso será obter a integração total, do *front office* ao *back office*. Isso implica em um controle do fluxo de trabalhos (*workflow*) para os empreendimentos, aplicações de informática adquiridas, aplicações legadas já existentes, infra-estrutura telefônica e a internet. Todos esses produtos, aplicativos de hardware e software devem ser relacionados em uma só solução que interage com o cliente e a organização.

Bergeron (2002) destaca que a construção de um relacionamento sólido com os clientes é um desafio. Conhecer profundamente seus clientes, seus hábitos, suas necessidades e seus desejos são fundamentais para o sucesso de uma empresa, tendo em vista a competitividade existente no mercado.

O CRM é uma estratégia de negócio, mas exige que a empresa tenha conhecimento acerca dos tipos de clientes existentes, além do conhecimento do mercado e das necessidades e desejos do mercado. Só assim poderá delinear processos oportunos, capazes de gerar informações diferenciadas.

2.2.1 Identificando os tipos de clientes

Os clientes são elementos que apresentam diferenças de comportamento, podendo ocasionar interpretações diferentes por parte das empresas.

Swift (2001) destaca que muitas empresas tendem a classificar os clientes como de varejo ou de negócios.

Na verdade, esta abordagem vem sofrendo alterações, sobretudo, diante da incorporação da Tecnologia de Informação.

Swift (2001) ainda complementa dizendo que quando se fala em clientes, alguns tipos podem ser destacados:

- Cliente: nesta classe se tem os clientes de varejo, ou seja, aqueles que compram o produto ou serviço final;
- Empresa para empresa: relaciona os clientes que compram produtos ou serviços e os adicionam aos que fabricam, para vender a outros clientes ou empresas;
- Canal/Distribuidor/Franquia: pessoa ou organização que não trabalha diretamente para uma empresa, mas compra o seu produto para vender ou utilizá-lo como seu representante ou ponto de venda;

- Cliente Interno: pessoa ou unidade de negócio dentro da empresa, que precisa de seu produto para obter sucesso nos próprios objetivos do negócio.

2.2.2 A importância do CRM

O CRM, conforme já destacado anteriormente, tende a promover relacionamentos individualizados junto aos clientes, promovendo ações personalizadas, em sintonia com seus desejos e necessidades, deixando-os mais satisfeitos.

Para Brown (2001, p. 7) “com a publicidade massificada em declínio como ferramenta, os publicitários estão se concentrando no Customer Relationship Management (CRM) como a melhor forma de vencer, reter e aumentar os negócios”.

Logo, as campanhas publicitárias de mídia em massa de antigamente podem ser vistas como relíquias de mercado. Hoje, diante da diversidade de serviços disponíveis, as organizações não podem mais esperar resultados de propagandas abrangentes e campanhas de marketing que apontam para a vasta massa de clientes. Ações customizadas surgem como o grande diferencial, de maneira a poder desenvolver tratamentos diferenciados.

Brown (2001) ainda destaca que cada vez mais, as organizações estão descobrindo que precisam diversificar seus métodos e usar canais de diferentes propagandas para alcançar seus diferentes segmentos de clientes.

Alguns gestores estão se voltando para o uso do CRM, descobrindo o que seus clientes querem, mediante o processamento da informação.

Nesse direcionamento Brown (2001) argumenta que muitas organizações têm competido quase que somente em cima do preço, usando a propaganda para garantir que seus preços sejam significativamente mais baixos do que os seus concorrentes. A estratégia de preço ainda é vital, mas, por causa da fragmentação e da crescente utilidade dos serviços, é cada vez mais difícil competir somente com relação a tal fator.

À medida que o mercado se torna cada vez mais fragmentado e comoditizado, as organizações encontram dificuldades em usar as tradicionais técnicas de marketing em massa para conseguir participação no mercado. O marketing abrangente e as campanhas de propaganda não são mais tão eficazes como antigamente. Uma mensagem não serve para todos. Por causa da proliferação dos serviços e das necessidades dos clientes, as organizações precisam negociar com muitos tipos de usuários. E mais o uso da mídia pelos clientes também se fragmentou, e a mídia usada para atingi-los também se proliferou.

Portanto, de acordo com Lopes apud Zenone (2001), a resposta encontrada por muitas empresas bem sucedidas no mercado encontra-se direcionada a promoção do bem-estar de seus clientes. Assim, surge um questionamento: como identificar as informações relacionadas aos desejos dos clientes?

A resposta a este questionamento demonstra a importância do CRM. A definição de uma base de dados bem consolidada a respeito dos clientes, permitirá entender qual o seu perfil de compra, com que frequência adquire seus produtos, quais as datas significativas para ele e para pessoas próximas a ele, entre outras informações.

Swift (2001) demonstra a importância do CRM destacando alguns benefícios significativos?

- Menores custos de recrutamento dos clientes;
- Não é necessário conseguir tantos clientes;
- Custo reduzido das vendas;
- Maior lucratividade por cliente;
- Retenção e lealdade crescentes dos clientes.

Assim, pode-se perceber que uma empresa para elevar seus resultados não deve pensar apenas em aumentar seu universo de clientes: é importante saber identificar quais os clientes lucrativos e, considerando esta classificação, desenvolver ações que possam encantá-los, o que conduzirá a fidelização. Como consequência, diante da imagem positiva que tende a se instalar no mercado, novos clientes advirão.

Mas é importante que o CRM não seja encarado como modismo. Segundo Domeneghetti (2003), gerenciar relacionamentos não é uma

novidade. Entretanto, a definição de processos e a sua automação podem ser vistos como evoluções que foram incorporadas as empresas.

Assim, diante dessa afirmação que barreiras podem acontecer diante do desenvolvimento de um CRM?

2.2.3 Aspectos importantes para o desenvolvimento de um CRM

O CRM é visto como uma ferramenta poderosa, entretanto, alguns fatores podem constituir barreiras diante da estruturação de uma solução, assim, se faz necessário:

- Definir objetivos: em linhas gerais consiste em definir qual o objetivo buscado pela empresa, eliminando o caráter de subjetividade que poderá existir diante da geração da informação;

- Visualizar o outro lado da situação: é importante assumir o papel do cliente, de maneira a poder entender os pontos que apresentam falhas, diante do atendimento prestado;

- Entender os processos organizacionais: baseado nas políticas e diretrizes organizacionais é importante delinear os processos que serão necessários, visando promover diferenciais junto as ações desenvolvidas junto aos clientes;

- Definir as bases de dados: é essencial definir os dados que devem ser armazenados; estes irão alimentar os processos, gerando as informações propriamente ditas;

- Estabelecer parâmetros de controle: é importante entender os resultados que os clientes estão concedendo a empresa, de maneira a identificar se estes são lucrativos ou não. Dessa maneira, é importante ter meios para controlar as compras efetuadas, as frequências de compras, as indicações de novos clientes, entre outros aspectos.

Brown (2001) diz que quatro fatores podem levar ao fracasso de um CRM:

- Ancoragem: quando se tem uma visão limitada da atuação do sistema;

- Necessidade de recursos: quando não se tem um dimensionamento adequado dos recursos que serão necessários para o desenvolvimento de uma solução;

- Expectativas irreais: quando não se visualiza a realidade da empresa, gerando uma solução que vai além do momento vivenciado;

- Falta de treinamento: quando os usuários não estão inteirados com a ferramenta, não utilizando os recursos disponibilizados.

Logo, as considerações acima permitem destacar o entendimento acerca da consolidação da fidelização: grande meta de um sistema de CRM.

2.2.4 Consolidando a fidelização do cliente

Segundo Barnes (2002), a fidelidade pode ser visualizada como um estado de espírito. Assim, pode ser entendido como um conceito subjetivo, sendo bem definido pelos próprios clientes.

A fidelidade é algo difícil de ser medido. Fatores como tempo, continuidade e duração de relacionamento podem servir de parâmetros para definir se um cliente é fiel ou não. Entretanto, como o mercado apresenta-se dinâmico, a cada dia surgem novos desafios às empresas, como forma de manter esse relacionamento.

Para Tronchin (2002), a fidelidade pode ser medida em longo prazo. Mas para Brown (2001), é uma categoria que apresenta dificuldade na sua mensuração.

A fidelidade deve ser um compromisso firmado entre empresa e cliente que se aproxima de um “casamento”. Inicialmente se tem a fase de “namoro”, onde ações vão sendo implementadas no sentido de efetivar uma conquista; esta relação evolui para um “noivado”, onde se tem um relacionamento mais sério, mas consolidado.

Bretzke (2000) destaca que a conquista de um cliente custa cinco vezes mais do que a manutenção de um cliente atual.

Nesse sentido, tem-se o quanto é importante investir na manutenção dos clientes, evidenciando a importância de prover a fidelização do cliente.

Duffy (2002) diz que a fidelização é o fator de diferenciação que faz com que o cliente pense duas vezes antes de experimentar outra marca.

Logo, torna-se fiel a uma empresa acarreta o benefício de garantir a sua sobrevivência no mercado, o que é algo de extrema relevância face a concorrência existente no cenário atual.

Para Tronchin (2002), o estabelecimento de um relacionamento duradouro com os clientes deve:

- Desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente;
- Interagir junto ao cliente;
- Ouvir atentamente o cliente;
- Procurar ser pró-ativo na resolução de problemas;
- Desenvolver pesquisas junto aos clientes;
- Prover uma comunicação contínua junto aos clientes;

As considerações acima relatadas permitem entender o quanto se pode desenvolver diferenciais a partir da informação. Isto vem a demonstrar a importância do CRM. Mas, como prover um atendimento estratégico?

Brown (2001) destaca que o atendimento estratégico baseia-se em três estágios:

- Estágio I: o foco principal é a aquisição do cliente;
- Estágio II: o foco consiste na retenção do cliente;
- Estágio III: o foco centra-se ao atendimento estratégico ao cliente.

Na verdade, para que estes estágios possam ser desenvolvidos, destacam-se cinco pilares de sustentação, conforme demonstra a figura 4.



Figura 4: Pilares do atendimento estratégico ao cliente
Fonte: Brown (2001)

Portanto, os cinco pilares do atendimento estratégico situam-se em:

- Traçando o perfil do cliente: na verdade, alguns clientes são mais valiosos do que outros. A composição e manutenção de uma base de dados permitem entender os desejos e necessidades de cada cliente.
- Segmentação do cliente: tem-se a necessidade de um serviço diferenciado, ou seja, os clientes apresentam desejos e visões diferentes. Logo, pode-se destacar a definição de categorias de atendimento, onde as tomadas de decisão se tornam mais eficientes.
- Pesquisa sobre o cliente: buscar informações junto aos próprios clientes é algo de extrema importância, pois se poderá definir ações mais precisas.
- Investimento em tecnologia: a definição de processos não é a única ação a ser executada; estes precisam ser incorporados a recursos tecnológicos, para que se possa ter a geração de uma solução mais ágil.
- Gerenciamento do cliente: isto vem a ser uma consequência direta dos pilares anteriores. Na verdade, consiste no resultado final da solução de CRM.

2.2.5 Implementando o CRM

Como a implementação da filosofia do CRM requer o emprego das tecnologias, criou-se uma certa confusão no mercado. Desde que o conceito ganhou as atenções da mídia, o segmento das soluções especializadas se movimentou forte e rápido. Atualmente existe uma infinidade de pacotes que são vendidos como CRM, mas na verdade contemplam apenas uma parte dele.

Pela sua grande complexidade, Assakura (2003) afirma que não se implanta o CRM de uma única vez e nem de uma forma padrão. Assim como os clientes são diferentes, também cada empresa difere uma da outra. A preocupação em conhecer e atender melhor o cliente foi intensificada, principalmente nos últimos dois anos, dando margem a que as empresas se deixassem seduzir pelos discursos dos fornecedores de solução e passassem

a entender o conceito de CRM de forma distorcida, considerando que bastava implementar a tecnologia para atingir os objetivos pretendidos. Mais com já foi dito, Customer Relationship Management é uma estratégia que envolve pessoas, processos e tecnologia, visando à mudança de cultura dentro da organização para que todos os funcionários dos diferentes departamentos tenham visão única do cliente. A teoria, embora relativamente simples, mostra-se complexa na prática porque não existe uma formula padrão que se aplica a todas as empresas indistintamente.

Em geral, começa-se a implementar o CRM pela área que é mais crítica para a organização. Segundo Assukara (2003), deve-se considerar que a estratégia de CRM não é departamental, ou seja, não contempla apenas uma parcela da empresa. Automatizar o call center e achar que apenas isso representa uma iniciativa de CRM tem sido um dos erros mais freqüentes observados. Também não se implanta o CRM de uma só vez. Isso porque não se trata de um objetivo finito a ser alcançado, mas sim de uma entrada continua e em constante evolução, na medida em que quanto mais a empresa conhece o cliente, mais poderá sofisticar a relação com ele. Outro detalhe é que as pessoas mudam de postura, de opinião e de gosto ao longo do tempo, e as empresas precisam estar preparadas para observar essas alterações de comportamento e se antecipar para continuar oferecendo a esse consumidor o que ele deseja e necessita. Por isso um projeto de CRM deve ser feito de forma continua, começando pela área mais crítica para a organização e, aos poucos evoluir para as demais áreas.

Para evitar erros e frustrações ao longo dessa jornada é importante que as empresas comecem fazendo uma análise do seu modelo de negócio, do perfil do cliente, quais as metas pretendidas e o que se deve ser modificado internamente para atingi-las. Nesse sentido, o primeiro passo é estabelecer um planejamento de um novo modelo de relacionamento com o cliente. Inicia-se definindo como o cliente deverá ser tratado, quais as formas de comunicação com ele que irão gerar respostas e em que tempo. Essa etapa é importante e requer o envolvimento da alta direção uma vez que implica uma serie de decisões que levarão a mudança de posturas da empresa como um todo em relação ao cliente. O atendimento e varias outras atividades deverão ser repensados para adaptar a empresa ao novo modelo de implantação.

Um dos maiores erros nos projetos de CRM, e que leva inevitavelmente a sub utilização dessa técnica, é iniciar a implementação pela seleção da solução e pela compra de hardware como se esta decisão fosse resolver todos os problemas da empresa.

Pode-se dizer que muitas empresas não se preparam para o desenvolvimento do CRM: a realização de um levantamento de dados, em conjunto com a análise das necessidades, são considerados pontos que conduzem a perda de tempo. Como as empresas buscam rapidez, por que não comprar uma ferramenta já pronta? O retorno seria de imediato.

Na realidade, os resultados tendem a não serem expressivos. Isto, portanto, gera uma certa desconfiança por parte da efetividade do CRM.

Normalmente, a empresa investe em valores significativos, porém não o suficiente e nem onde deveria para promover a mudança cultural e organizacional que é necessário para competir em tempo real. Para Bretzke (2000), 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 implementação bem sucedida são:

a) Definição e planejamento do modelo de relacionamento: começa-se definindo como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamentos que gerarão respostas 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 determinaram uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para adaptar a empresa a nova realidade competitiva em tempo real.

3 METODOLOGIA

Esta parte da pesquisa tem a finalidade de apresentar a metodologia seguida para o seu desenvolvimento, ou seja, tipo de pesquisa, área de abrangência e técnicas de coleta e tratamento de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho, segundo as considerações de Roesch (1999) consistiu em uma pesquisa diagnóstico, onde foi explorado o ambiente da empresa, com o intuito de poder levantar e definir os problemas existentes.

Na verdade, o trabalho foi desenvolvido na Datelli Natal, enfocando uma análise dos processos relacionados ao atendimento prestado aos clientes, de maneira a definir o fluxo atual das informações, como forma de prover melhorias as ações desenvolvidas com o propósito de buscar a fidelização dos clientes.

Portanto, esta linha de direcionamento permite dizer que o trabalho apresentou-se relacionado a um Estudo de Caso.

No relato de Roesch (1999), o Estudo de Caso se refere ao presente e não ao passado, abordando aspectos específicos acerca de uma situação, a qual consiste em uma problemática a ser investigada.

Assim, o Estudo de Caso relaciona a situação atual da empresa, não se concentrado em aspectos passados. Evidenciam-se aspectos que estão em curso e que podem ser analisados, de maneira a prover mudanças que possibilitem a maximização de resultados.

Vergara (2004) complementa esta abordagem enfatizando que o Estudo de Caso apresenta um caráter de profundidade e detalhamento.

Esta última afirmação referencia-se ao objetivo do estudo: proceder a um levantamento detalhado dos processos integrantes da empresa, de maneira a poder delinear um fluxo integrado, direcionado a geração de informações que possam conduzir a fidelização dos clientes.

3.2 ÁREA DE ABRANGENCIA

No que diz respeito a área de abrangência, este estudo apresentou-se direcionado aos setores da empresa que se vinculam diretamente com o atendimento prestado aos clientes, já que esteve centrado no gerenciamento do relacionamento.

Assim, para o seu desenvolvimento contou com a participação ativa dos vendedores, da gerente da loja e dos gestores da empresa. Por outro lado, os clientes também foram considerados no levantamento de dados, muito embora não tenha sido aplicada nenhuma pesquisa formal, mas a observação do seu comportamento, das suas opiniões informais, diante de suas necessidades e expectativas foram consideradas, já que constitui o elemento central da pesquisa.

3.3 COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados consideradas neste estudo foram: observação direta, análise documental e entrevistas informais.

De acordo com Vergara (2004), na observação direta o pesquisador não se envolve no levantamento de dados, assumindo a postura de um mero espectador da situação.

A observação direta é uma técnica bastante pertinente quando se vislumbra o delineamento dos processos. Ela permite retratar a real situação da organização, possibilitando comparar com as informações colhidas a partir dos próprios funcionários. Assim, considerando a realidade vivenciada, foram visualizadas as ações desenvolvidas pelas vendedoras, gerentes e gestores da empresa, bem como o comportamento dos próprios clientes, quando das ações que envolvem o atendimento, seja pela abordagem realizada, seja pelos contatos pós-venda com o propósito de chamá-los até a loja.

Vergara (2004) destaca que a análise documental considera os relatórios e documentos existentes na empresa, a partir dos quais se desenvolve um levantamento de dados.

Portanto, a análise documental relaciona os relatórios existentes na empresa. Estes foram consultados na fase de levantamento de dados, tendo em vista poder avaliar a informação que gerada e usada pelas funcionárias.

Dessa maneira, os relatórios e informações existentes acerca dos clientes foram considerados com o objetivo de identificar as necessidades, as informações inexistentes, as dificuldades enfrentadas pelos funcionários, entre outros fatores.

As entrevistas informais corresponderam a técnica mais importante em todo o levantamento de dados, pois a partir de sua realização foram consultados os funcionários, com o objetivo maior de narrarem o que realmente executam, os problemas que enfrentam, os setores a quem apresentam-se relacionados, entre outros fatores.

Vergara (2004) destaca que as entrevistas informais não exigem a aplicação de questionários.

Na prática, foi usado um roteiro de perguntas que nortearam a coleta de dados, ou seja:

- O que você entende por fidelização?
- Que ações são desenvolvidas pelas empresas para prover a fidelização?
- Como você visualiza a presença dos concorrentes no mercado?
- Você mantém contato freqüente com os clientes?
- Você chega a ligar para os clientes para saber como ele esta? Se esta satisfeito com os produtos?
- Você consegue identificar a necessidade de seus clientes?
- Quais as reclamações mais freqüentes dos clienes?
- Quais as dificuldades encontradas diante do atendimento prestado aos clientes?
- Que mudanças poderiam ser implementadas?

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Tendo em vista o objetivo de delinear o fluxo de informações dos setores anteriormente citados, foi usado o Diagrama de Fluxo de Dados como ferramenta de modelagem, considerando sua flexibilidade, capacidade de integração e de compreensão por parte do programador, que irá efetivamente executar o sistema.

4 RESULTADOS DO TRABALHO

Esta etapa da pesquisa tem a finalidade de apresentar os resultados obtidos. De maneira mais específica será destacado, inicialmente, o diagnóstico situacional, relatando em detalhes os processos existentes na empresa que se encontram relacionados ao atendimento ao cliente. Posteriormente, se terá a proposta técnica, exibindo as recomendações desenvolvidas no sentido de prover ações que consolidem a fidelização dos clientes.

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

O diagnóstico situacional apresenta-se direcionado a descrição dos processos relacionados ao atendimento ao cliente, incluindo as ações adotadas pela empresa, no sentido de prover um gerenciamento do relacionamento.

4.1.1 Atendimento ao cliente: um enfoque geral

Para entender como a empresa desenvolve o gerenciamento com o cliente é crucial destacar as possíveis abordagens que podem acontecer pelos vendedores e gerentes de loja. Na realidade, algumas alternativas podem ser destacadas, ou seja, o cliente dirige-se diretamente a loja e o vendedor mantém contato através de telefone.

Quando o cliente dirige-se à loja, caso exista um vendedor que apresente uma proximidade ou conhecimento, este fica responsável em prover o atendimento. Caso isso não aconteça, existe um padrão onde o vendedor “da vez” fica responsável em prestar o atendimento.

Assim, pôde-se observar que as funcionárias não se apresentam inseridas dentro de um processo padronizado: cada um desenvolve seu

trabalho de maneira individualizada, sem que exista uma preocupação na visão de longo prazo. As ações acontecem isoladamente, ou seja, cada uma utiliza suas anotações para poder entrar em contato com os “possíveis” clientes, já que executam tal ação diante de metas a serem atingidas, por exemplo. Não se pode identificar nenhuma ação que se direciona para saber, por exemplo, como uma determinada cliente se saiu com o uso de uma sandália no evento em que ela participou; se ela está precisando de algo mais; entre outros fatores.

De acordo com Bretzke (2000), atualmente os gestores tem que rever os processos de maneira a que estes possam estar definidos para agregar vantagens competitivas, mas sem esquecer de prover a satisfação dos clientes, considerando suas expectativas e necessidades.

O cenário empresarial mostra que o foco hoje não consiste mais no preço, mas no relacionamento de longo prazo. Devem-se buscar ações que demonstrem o interesse pelo cliente: encantá-lo passa a ser o grande desafio das empresas que desejam conquistar uma imagem sólida, de longo prazo e, assim, se destacar frente aos concorrentes.

4.1.2 Cadastro de clientes

Realizando uma análise acerca do processo adotado pela empresa, quando o foco abrange o atendimento ao cliente, pôde ser identificada a presença de um cadastro de clientes. Entretanto, o uso deste por parte dos funcionários e gerente da loja não segue um padrão, ou seja, não existe um questionamento, junto aos clientes, da existência de seus dados; tudo acontece de maneira intuitiva: geralmente o vendedor solicita que o cliente faça o cadastro de acordo com o seu valor de compra ou até mesmo por saber que ele era um cliente em potencial que por algum motivo deixou de freqüentar a loja.

De acordo com Bretzke (2000), o combustível principal para o gerenciamento do relacionamento do cliente consiste na presença de informação: esta passa a ser fundamental para poder entender o seu perfil de compra, sua freqüência de compra e os valores comprados, por exemplo.

Logo, contar com uma base de dados bem definida passa a ser essencial, sobretudo diante do desenvolvimento de ações que conduzam a fidelização.

Pôde ser visto que os dados presentes no cadastro de clientes são bem básicos: apenas tem-se o nome, endereço, telefone e CPF. Ressaltando que o cadastro não será aceito caso o cliente não disponibilize o seu CPF.

Assim, percebe-se que os dados existentes não permitem que os vendedores possam identificar algo mais direcionado às necessidades do cliente. Na verdade, é oportuno destacar que os cadastros existentes não são usados, ou seja, diante da realização das vendas não se tem tal registro: a empresa usa um artifício denominado de “cliente genérico”. Quando o funcionário efetua a entrada no sistema, o mesmo abre uma tela onde pede para ser digitado o nome ou CPF no cliente; neste momento digita-se “cliente genérico”. Mas, que ações realmente são executadas na empresa, quando do contato entre vendedor e cliente?

Cada vendedor possui o seu contato individual com o cliente, que é possível através de um caderno de uso pessoal, onde cada um define as informações que julgam oportunas. Isto vem a demonstrar a precariedade de dados existentes, interferindo em um tratamento mais diferenciado, dificultando ações que possam levar a fidelização. Logo, a partir de tais “bases de dados”, os vendedores tentam manter o seu cliente informado dos acontecimentos existentes na loja, mas sem obedecer a critérios, ou mesmo sem realizar uma oferta segundo as necessidades e perfil de cada um.

Dando continuidade ao processo de atendimento ao cliente, é importante destacar como a empresa provê o estabelecimento de promoções.

4.1.3 Estabelecimentos de promoções

Por se tratar de uma franquia, as promoções são estabelecidas pela fábrica. Dessa maneira, já se vem determinado qual o produto que terá desconto e qual será o valor do desconto.

Esta decisão pode gerar conflitos nos mercados atendidos, ou seja, como se tem uma padronização de promoção, os produtos podem não ser

adequados ao perfil da loja, não existindo uma atratividade para com os clientes.

Portanto, já apresentando os requisitos estabelecidos pela franquia, o vendedor se responsabiliza em contatar o cliente. Esse processo acontece através das anotações individuais de cada um, não fazendo uso do cadastro existente na loja.

Na verdade, a prática demonstra que as promoções, em algumas situações, não se apresentam atrativas para os clientes, ou seja, não desenvolvem vendas conforme o esperado. Isto pode ser devido a ausência de uma análise mais precisa acerca do perfil dos clientes que circulam na empresa.

Isto pode ser justificado também com base nos próprios relatos dos clientes, já que em muitas situações demonstram a vontade de adquirir determinados produtos, mas estes nunca estão presentes nas promoções realizadas pela loja.

Este fato pode ainda mais ser agravado face a entrada de concorrentes que apresentam preços mais atrativos e abordam o cliente de maneira mais agressiva, inclusive concedendo prazos maiores de pagamento, como é o caso das pontas de estoque.

As promoções, em síntese, não têm um tempo programado de ocorrências. Em geral, acontecem quando se tem movimentos intensos no mercado, como é o caso dos eventos programados pelo CDL, que finda por não causar um grande impacto frente aos clientes, já que a maioria das lojas adere a tal coisa.

4.1.4 Pós - venda

Uma das ações mais significativas vivenciadas no mercado, visando a fidelização do cliente, consiste na adoção de um pós-venda mais eficaz, no sentido de poder demonstrar ao cliente a sua importância para a empresa. Mas, como de fato isto vem acontecendo na prática?

Pode-se dizer que o pós-venda não é feito regularmente, muito embora as funcionárias tenham externado a sua importância. Existe um caderno que a empresa disponibiliza para que cada venda, que for sendo feita, seja descrita com o nome do cliente, o telefone, o dia da compra, o que o cliente comprou e a data do retorno, onde é sugerido que este aconteça no prazo de quatro dias.

Bretzke (2000) define o pós-venda como algo estratégico, que deve ser desenvolvido constantemente, visando deixar o nome da empresa e a sua atuação de maneira mais sólida na cabeça do cliente.

Na verdade, a fidelização é algo que se constrói a longo prazo; diversos contatos devem ter sido mantidos; muitas negociações e trocas de informações devem ter acontecido. A conquista é algo que vai se solidificando a cada nova situação, apresentando uma forte dependência de como o funcionário aborda o cliente.

4.2 PROPOSTA TÉCNICA

Diante das ocorrências relatadas, percebe-se que a empresa necessita de incorporar a sua rotina de atuação o conceito do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, que conduz a um tratamento mais diferenciado, que repercute na qualidade do atendimento prestado, onde se consolida uma relação de longo prazo. A seguir, se tem recomendações consideradas como oportunas, face a realidade vivenciada.

4.2.1 Padronizando o atendimento ao cliente

Visando prover um atendimento mais diferenciado, capaz de prover a fidelização do cliente, é primordial estruturar um processo padrão a ser vinculado ao atendimento prestado. Assim, propõe-se:

- Cadastro do cliente: a inserção dos dados cadastrais do cliente deve ser um procedimento obrigatório para que o fechamento da venda possa acontecer. Entretanto, os dados que serão armazenados não deverão conter apenas os seus dados pessoais, mas os itens adquiridos, considerando informações mais específicas do perfil do cliente, como é o caso da sua numeração, bem como o seu estilo preferido. Outras informações podem ser inseridas para que se possa ter um conhecimento mais detalhado acerca de como ele se comporta em termos de gostos, hobbies, e-mail, etc;

- Cadastro da Compra: a compra realizada para o cliente deverá compor o seu histórico, para que se possa ter um conhecimento mais detalhado a respeito do que o cliente compra, qual a sua frequência de compra, qual a forma de pagamento usada, qual o valor comprado, entre outras informações que serão fundamentais para que se possam desenvolver ações mais estratégicas diante de atendimentos futuros.

Os procedimentos propostos, a princípio, parecem ser simples, mas são de extrema importância para se buscar a fidelização dos clientes. Entretanto, para que se possa ter sucesso na implementação das ações, fez-se necessário o envolvimento ativo de cada funcionária, bem como do corpo gerencial, a começar da diretoria, no sentido de entender a real importância de uma base de dados atualizada e operante.

De acordo com O'Brein (2004), quando se projeta uma solução direcionada a presença de um Sistema de Informação, ter a participação efetiva dos usuários é primordial para a concepção das bases de dados. Na verdade, o sucesso da tomada de decisão dependerá fortemente do nível operacional: caso não se faça a alimentação adequada dos dados, o histórico fornecido pelo sistema não representará a realidade da empresa, ou melhor, do cliente.

Assim, é essencial que se tenha um trabalho de conscientização de como a produtividade pode ser elevada diante do uso de ferramentas que permitam o uso da informação, considerando a sua relevância e atualidade. Entretanto, o empenho da cúpula administrativa é essencial, pois esta deve passar para os usuários o quanto o uso dos Sistemas de Informação encontra-se vinculado aos objetivos organizacionais.

4.2.2 Uso estratégico das informações

Para que se possa ter a fidelização do cliente, a presença de Sistemas que primem pelo gerenciamento são bem oportunos, mas como então implantá-los na empresa?

A estruturação de um sistema de CRM encontra-se vinculado a exploração das bases de dados, que descrevem características mais específicas de cada cliente, sem esquecer de seu histórico de compras, solicitações e opiniões a respeito da empresa e dos serviços/produtos adquiridos. Nessa linha de raciocínio entende-se que se torna prioritária a definição de quais informações merecem ser originadas e como estas poderão ser convertidas em ações, no sentido de atrair o cliente e deixá-lo mais presente na empresa.

Assim, propõe-se:

- Análise de compra: identificar a frequência de compras de cada cliente e, em seguida, alocá-lo em classes, que poderá ser representadas por quatro níveis de compras: diamante, ouro, prata e bronze.

Os clientes diamante são aqueles que apresentam uma frequência de compra intensa, em termos de assiduidade e valores, os quais merecem ter um atendimento mais diferenciado, inclusive diante da realização do pós-venda; os que se enquadram na categoria ouro, apresentam uma frequência de compra menor, porém significativa, onde o propósito é trabalhá-lo, para que este venha a elevar a sua assiduidade de compras; a classe prata, apresenta uma compra razoável, mas com menor representatividade; e o bronze são os clientes que esporadicamente realizam compras.

- Vinculação da carteira de clientes: diante da análise do perfil de compras, verificar se os clientes demonstram interesse por alguma funcionária específica. Caso isso aconteça, deve-se alocá-lo na sua carteira de vendas, para que esta venha a ser responsável pelos contatos quando de promoções ou mesmo nas ações de pós-venda. Caso não exista uma preferência, deve-se fazer uma distribuição de maneira que se tenha um equilíbrio entre as carteiras formadas para cada funcionária.

O estabelecimento da carteira de clientes permitirá que cada funcionária se torne especialista no seu cliente, pois terão maiores chances de entender seu estilo, seus gostos, suas necessidades, entre outros aspectos que possam contribuir para o fechamento do negócio.

- Cartão fidelidade: para poder deixar claro as classes as quais os clientes pertencem, bem como trabalhar descontos considerando o histórico de compras, cada cliente deverá receber um cartão fidelidade, que irá acumular pontos a serem convertidos em benefícios, os quais devem ser estabelecidos de acordo com as políticas da empresa.

O cartão fidelidade é algo que atualmente é solicitado pelos clientes. Caso a empresa venha a adotá-lo seria um passo significativo e inovador para o seu segmento de atuação, já que não existe nenhuma empresa no mercado que adote tal estratégia.

A diretoria da empresa impõe limitações a prática de tal medida devido atuar como franqueada, deixando claro que necessita de respaldo da franquia. Entretanto, mostrar a importância de trabalhar com um cartão fidelidade, tendo a participação de outras empresas franqueadas, atuantes em outras cidades é uma alternativa viável: o poder de “barganha” seria maior.

- Realização das vendas: as funcionárias deverão estar continuamente consultando as bases de dados de maneira a desenvolver um contato mais freqüente e próximo com seus clientes, seja através dos lançamentos de produtos que coincidem com o estilo, seja consultado possíveis necessidades, seja se fazendo presente em datas especiais. O importante é desenvolver ações mais efetivas junto aos clientes, de maneira que estes se sintam lembrados, mas sem se sintam invadidos em sua privacidade, o que vem a causar constrangimentos.

4.2.3 Estabelecendo promoções

O estabelecimento das promoções deve estar vinculado ao perfil de consumo das clientes da loja. Para tanto, o uso das informações dos clientes e das vendas realizadas é fator primordial.

Além do mais, as funcionárias devem participar da programação das promoções, pois como elas detêm o conhecimento acerca da realidade da loja, poderá contribuir significativamente na indicação de produtos mais oportunos, bem como informando opiniões e desejos que captaram diretamente dos clientes, diante do desejo de compra de determinados itens.

É importante deixar claro que a empresa deve apresentar abertura para analisar que promoções podem ser desenvolvidas localmente, mesmo que estejam associadas a redução de ganhos, em termos financeiros. O pior, diante da realidade do mercado, é deixar o cliente vulnerável a realizar compras junto aos concorrentes. Esta proposição não significa que todos os itens deverão entrar em promoção: apenas deve-se analisar o que pode ser feito, considerando o perfil de consumo da loja.

Pode-se constatar, junto aos próprios clientes, que uma promoção bem planejada causa impacto, sobretudo se esta apresentar produtos que estejam de acordo com suas necessidades e desejos. Isto tende a alavancar as vendas, estimulando a compra por impulso, onde se pode, inclusive, oferecer outros artigos, com o propósito de promover a venda casada.

4.2.4 Intensificando o pós-venda

O pós-venda seria uma etapa crucial e que fecharia a venda realizada, mas em um momento posterior, de maneira a verificar a sua satisfação diante das compras realizadas.

O pós-venda deve ser um procedimento padrão, desenvolvido sobretudo junto aos clientes enquadrados como diamante, ouro e prata. Em seguida, propõe-se que seja feito um acompanhamento do impacto que esse contato ocasionou nas vendas futuras.

Uma outra medida importante consiste em avaliar constantemente o desempenho de cada funcionária, determinando o grau de fidelização que ela vem conseguindo conquistar junto aos clientes.

5 CONCLUSÕES

O atendimento ao cliente, sobretudo diante de situações onde o propósito consiste na realização de vendas, vem exigindo novos modelos e estruturas, no sentido de incorporar diferenciais que conduzam a satisfação e a superação das expectativas.

A venda não é mais algo que se relaciona apenas a barganhar preço, mas algo que envolve sonhos, realizações, satisfações e encantamentos. O grande desafio é que cada cliente tem um estilo, uma visão diferente. Assim, os funcionários passam a ter que descobrir qual a melhor forma de abordá-lo ou o que eles desejam. Isto não é fácil.

Os Sistemas de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente se tornaram bem atrativos, frente as tendências de mercado, pois trabalham a informação para permitir tomadas de decisões mais oportunas, condizentes com as expectativas, necessidades e desejos de cada um. Assim, o presente trabalho teve como objetivo identificar como implementar mudanças para que se pudesse atuar mais presente junto aos clientes.

Na verdade, as ações propostas são básicas, mas para a realidade vivenciada já se constitui em um grande avanço. Além do mais, a empresa sente a necessidade de mudar, mas não deseja fazer grandes investimentos, pelo menos a curto prazo. Dessa maneira, as proposições aproveitam a estrutura atual, apenas estabelece uma padronização das atividades de vendas, bem como aponta para procedimento que podem ser desenvolvidos mediante a geração das informações, a partir da alimentação das bases de dados.

Espera-se que as medidas sejam implantadas, sendo necessário um acompanhamento para que se possam corrigir possíveis ocorrências. Por outro lado, o envolvimento dos funcionários e da gerência é imprescindível para se ter a efetividade do projeto.

Por fim, é importante destacar que cada vez mais as empresas devem estar abertas a usar a informação de maneira mais produtiva; trabalhar ações que possam refletir na fidelização do cliente é essencial diante do contexto empresarial, pois a cada dia este se torna mais complexo e competitivo.

6 REFERÊNCIAS

BROWN, Stanley A., Customer Relationship management. Makron: 2001

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. Gerenciamento de Sistema de Informação 3ª Edição, 2001

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. Sistemas de Informação Gerenciais. 5ª Edição. São Paulo: Pearson 2004

MADRUGA, Roberto. Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM. 1ª Edição. Atlas 2004

Manual de Franquia Datelli

O'BRIEN, Jannes A. Sistema de Informação. 2001

OLIVEIRA, Jair Figueiredo. Sistema de Informação. 3ª Edição. Érica 2002

STAIR, Ralph M. Princípios de Sistema de Informação 1998

TURBAN, Efrain. RAINER, R., Kelly. JR., POTTER, Richard E. Administração de Tecnologia da Informação. 2005