

CONTRIBUIÇÃO DE UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTOS COM CLIENTES (CRM) NOS RESULTADOS FINANCEIROS: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA Z

Pettersen Nakazato

Bacharel e especialista em Administração CAD/UFSC.
Endereço para correspondência: Av. Amaro Antonio Vieira, 2463, Ap. 605, Bl. B, Itacorubi.
Florianópolis/SC. CEP: 88034-101. Fone: 48 91560264
petterzato@yahoo.com.br

Luís Moretto Neto

Doutor em Engenharia da Produção PPGE/UFSC, Professor Associado I CAD/CSE/UFSC.
Endereço para correspondência: Av. Rubens de Arruda Ramos, 1540, AP. 102, Centro.
Florianópolis/SC. CEP: 88015-700. Fone: 37219374
moretto@cse.udsc.br

Valentina Gomes Haensel Schmitt

Doutoranda em Administração EBAPE/FGV.
Endereço para correspondência: Rua Alberto de Campos, 10 B, AP. 601, Ipanema.
Rio de Janeiro/RJ. Fone: 21 83899634
valentinaschmitt@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar o potencial de contribuição de um sistema de gerenciamento de relacionamentos com clientes nos resultados de uma unidade de negócios da indústria farmacêutica Z, ao longo de 2007. A população estudada foi composta por todos os representantes da força de vendas da unidade de negócios denominada 1A no país e a coleta de dados foi realizada por meio de questionários, durante outubro e novembro de 2007. Ao final do estudo fica evidente que a ferramenta adotada para implementar de forma prática a estratégia de negócios, apresenta os recursos necessários para tal, e os resultados confirmam que a adoção do Sistema B pode ter beneficiado o desempenho da empresa.

PALAVRAS CHAVE: Gerenciamento de relacionamento com clientes, Compartilhamento de informações, Indústria farmacêutica.

ABSTRACT

The objective of this paper is to verify how a customer relationship management system can contribute to the results of a business unit of a company in the pharmaceutical industry, denominated company "Z", during 2007. The study population was made up of all the sales representatives of a business unit, denominated 1A, and the data were collected by means of questionnaires applied from October to November 2007.

At the end of the study, it was clear that the tool adopted to implement the business strategy provides the required resources for this purpose, and the results confirm that the adoption of System B may have improved the company's performance.

KEY WORDS: Customer Relationship Management. Information sharing. Pharmaceutical industry.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo verificar el potencial de contribución de un sistema de gerenciamiento de relacionamiento con clientes en los resultados de una unidad de negocios de la industria farmacéutica Z a lo largo del año 2007. La población estudiada estaba compuesta por todos los representantes de la fuerza de ventas de la unidad de negocios denominada 1A en el país, y la recolección de datos fue realizada por medio de cuestionarios durante octubre y noviembre de 2007. Al final del estudio resulta evidente que la herramienta adoptada para implementar de manera práctica la estrategia de negocios presenta los recursos necesarios para ello, y los resultados confirman que la adopción del Sistema B puede haber beneficiado el desempeño de la empresa.

PALABRAS CLAVE: gerenciamiento de relacionamiento con clientes, compartimiento de informaciones, industria farmacéutica

1 INTRODUÇÃO

O mercado em que as empresas se encontram atualmente apresenta um cenário cada vez mais delicado para sua sobrevivência: concorrência predatória com a entrada de conglomerados industriais em setores antes explorados basicamente por empresas nacionais; maior acesso dos clientes às informações; aumento do investimento em propaganda de produtos; entre outros.

Fatores esses que fazem com que as empresas precisem, cada vez mais, recorrer às diversas ferramentas que lhes possibilitem conquistar diferencial competitivo frente não apenas aos concorrentes, mas principalmente aos clientes. E por mais que as organizações procurem na tecnologia a "fórmula milagrosa" para a fidelização de seus clientes, é na maior integração entre empresa e cliente (interno e externo) que se pode encontrar o fator crucial na sobrevivência e sucesso das organizações.

Também conhecido como "Gerência do Relacionamento com o Cliente", "Orientação ao cliente" e "Marketing de Relacionamento", o maior objetivo do CRM (do inglês *Customer Relationship Management*) é desenvolver estratégias capazes de aumentar tanto a lealdade quanto as vendas de forma sustentável no curto, médio e longo prazo, além de aproveitar os canais de comunicação já existentes para formar um banco de dados capaz de trazer maior conhecimento sobre os clientes.

Tamanha a relevância dessa ferramenta que no ano 2003, a empresa de consultoria Bain & Company constatou que dentre as ferramentas de gestão adotadas pelas empresas situadas na América do Norte, Sul, Europa, Ásia e África, cerca de 78% faziam uso dessa opção (RIGBY; BRIDELLI; ALVES, 2003). Na última década, o volume de projetos de CRM tem aumentado consideravelmente, não só em números absolutos, mas em investimento financeiro. No entanto, o investimento nem sempre tem um retorno evidente e os principais motivos para o fracasso do processo de acordo com pesquisa da Cap Gemini Ernst & Young (2001, apud SCHWEITZER 2004) se refere principalmente à falta de mecanismos de medição de retorno, ao foco excessivo no produto e não no cliente, à inexistência de um banco de dados único e integrado com as informações acerca dos clientes e à falta de integração entre os setores de Tecnologia de Informação e de estratégia para CRM.

Visando responder à questão norteadora do estudo, o presente trabalho tem como objetivo verificar a contribuição que um sistema de gerenciamiento de relacionamentos com clientes (CRM) pode ter nos resultados de uma unidade de negócios denominada 1A da empresa Z ao longo de 2007.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo aborda-se a fundamentação teórica acerca dos principais temas desenvolvidos ao longo do estudo, são eles: organizações do conhecimento, gestão de relacionamento com clientes e automação da força de vendas.

2.1 ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (1997) definem criação do conhecimento organizacional como a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundir-lo pela por toda a empresa e incorporá-lo aos produtos, serviços e sistemas. Os autores destacam esse processo de criação como a chave para a inovação contínua das organizações japonesas.

Para Terra (2000), os desafios e complexidade da “nova Era” começam pelas tentativas de quantificar ou medir o recurso conhecimento, pois diferentemente dos estoques financeiros, de recursos naturais ou mesmo de mão-de-obra não-qualificada, o valor econômico do recurso conhecimento dificilmente pode ser mensurado.

Além disso, o autor percebe o conhecimento como um recurso invisível, intangível, difícil de imitar e acima de tudo, altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior o seu valor.

[...] os custos de produção de conhecimento são independentes dos seus custos de distribuição e uso. [...] A crescente importância e valores dos contratos de licenciamento de tecnologia ou marca também ajudam a caracterizar a economia baseada no recurso conhecimento. [...] Ademais, estima-se que 34% do faturamento das dez maiores empresas farmacêuticas do mundo venham de produtos baseados em tecnologias que estas empresas adquiriram por meio de licenciamento (TERRA, 2000, p. 20).

Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento humano em dois tipos. O primeiro é o denominado conhecimento explícito, que pode ser exteriorizado na linguagem formal, ou seja, em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais. Esse tipo pode ser transmitido, formal e facilmente entre os indivíduos.

Já o conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, pois envolve o conhecimento pessoal associado à experiência individual e fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. Embora o conhecimento tácito tenha sido “deixado de lado”, de acordo com os autores, como componente crítico do comportamento humano coletivo, ele é uma fonte importante de competitividade das empresas japonesas (foco do estudo dos autores no livro “Criação do conhecimento na empresa - Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação”). De acordo com os autores, a interação entre as duas formas de conhecimento é extremamente importante e a principal dinâmica na criação do conhecimento na organização de negócios.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito seria a chave para a compreensão das diferenças entre as abordagens ocidental e japonesa no que se refere ao conhecimento. De acordo com os autores, o conhecimento explícito, poderia ser facilmente processado por um computador e transmitido eletronicamente ou armazenado em um banco de dados, enquanto a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificultaria o processamento ou sua transmissão por qualquer método sistemático ou lógico. Para os autores, é no momento em que o conhecimento tácito é convertido em explícito que o chamado “conhecimento organizacional” é criado.

Já Polanyi (1958 apud SVEIBY, 1998) classifica o conhecimento humano em duas dimensões um pouco diferentes da adotada por Nonaka e Takeuchi: o conhecimento de foco é aquele em relação ao objeto ou fenômeno focalizado; e o conhecimento tácito, aquele utilizado como uma ferramenta para lidar com o que está sendo focalizado.

O conhecimento tácito e o conhecimento de foco não são categorias ou níveis em uma hierarquia, mas duas dimensões do mesmo todo. Um complementa o outro e as funções do conhecimento tácito como conhecimento básico auxiliam na realização da tarefa que está sendo focalizada. Além disso, a parte tácita do conhecimento varia de acordo com a situação.

O equilíbrio entre o conhecimento de foco e o conhecimento tácito pode possibilitar não apenas o atendimento efetivo dos clientes, mas estabelecer relacionamentos verdadeiros e de longa duração.

2.2 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Swift (2001) define o termo CRM como um processo interativo capaz de transformar informações acerca de clientes em relacionamentos positivos e por isso deve ser um processo integrado em tudo que a empresa faz e por todos que nela trabalham, desde fornecedores até clientes. O autor destaca ainda que embora muitas organizações afirmem que praticam o relacionamento com seus clientes, raramente isso se comprova. A maioria dos contatos é transacional e caso seja necessário são realizados contatos adicionais prevendo-se consumo contínuo do produto ou serviço em compras posteriores. No longo prazo, as organizações, ao seguirem esse caminho, são obrigadas a utilizar incentivos para gerar mais compras e reterem seus clientes. Além disso, os contatos que os clientes realizam com as organizações são completamente "isolados" das outras atividades de *marketing*. O verdadeiro relacionamento estaria de acordo com o autor, condicionado às comunicações de mão dupla, integradas, registradas e gerenciadas. Além disso, sem a existência de dados históricos, transações detalhadas, comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes não seria possível estabelecer efetivamente um relacionamento.

D'Angelo, Schneider e Larán (2006) complementam afirmando que há a ocorrência do *marketing* de relacionamento de fato quando há a sinergia entre as categorias cultura, estratégia e operação. Consta-se o caráter interdisciplinar da ferramenta.

Swift (2001) destaca que os principais benefícios com o gerenciamento dos relacionamentos com clientes podem ser encontrados em uma ou mais das áreas a seguir:

a) menores custos de recrutamento de clientes: economia com *marketing*, mala-direta, acompanhamento;

b) não é necessário buscar muitos clientes para manter um grande volume de negócios;

c) custo reduzido das vendas: os clientes já existentes respondem de forma mais efetiva ao conhecimento dos canais ou distribuidores. O CRM também possibilita redução de custos das campanhas de *marketing* e maior retorno sobre clientes nas comunicações de *marketing*;

d) maior lucratividade por cliente: maior participação na carteira de clientes, melhor acompanhamento de vendas, mais clientes indicados devido à maior satisfação dos clientes;

e) retenção e lealdade crescentes dos clientes: os clientes permanecem mais tempo, compram mais, entram em contato com a organização quando realmente sentem necessidade (ampliando a força da relação) e conseqüentemente o cliente compra com maior frequência;

f) avaliação da lucratividade do cliente: permite saber quais clientes são efetivamente lucrativos, quais não são, quais clientes podem render futuros negócios.

De acordo com Stone (apud SIMÕES, 2002), o *marketing* de relacionamento nada mais é do que uma ferramenta da administração empresarial, que se baseia na aceitação do foco para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que é necessário se buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e realmente de longo prazo com seus colaboradores, clientes, fornecedores e todos os demais envolvidos no processo. Ao se buscar a maximização da lealdade e o aumento das vendas no desenvolvimento de estratégias, a organização passa a se preocupar com os hábitos dos clientes, seus anseios e desejos, expectativas, ou seja, de posse dessas informações a empresa pode oferecer aquilo que eles muitas vezes nem sabem que estão procurando, ou aquilo que efetivamente esperam. O *marketing* de relacionamento tem como um de seus objetivos a utilização das ferramentas de comunicação já utilizadas com seus clientes para a formação de um banco de dados ou *database Marketing*, capaz de trazer maior conhecimento de quem é e como os clientes ou mesmo parceiros comerciais se comportam.

Um número significativo de empresas acaba vendo o *marketing* de relacionamento como um mero investimento tecnológico, se esquecendo das estratégias de comunicação, das estratégias de aplicação e gerenciamento do CRM e principalmente do processo de assimilação de novas culturas. A questão é que desta forma, de acordo com Peppers e Rogers (1996), a empresa tenta apenas "comprar" os relacionamentos, em vez de construí-los, mantê-los e gerenciá-los da forma como realmente deveriam. Além disso, de acordo com os autores, a organização, ao se preocupar quase que exclusivamente com as ferramentas tecnológicas, tais como sistemas de gerenciamento da

força de vendas, sistemas de automatização de *marketing*, *call centers*, *data warehousing* e *data mining*, acaba se esquecendo que o CRM não se limita a apenas um pacote de *software*, mas a uma nova maneira de realizar negócios.

Garrafoli Jr, Santade, Kassouf e Farah (2005) ao analisar o significado e metodologia de aplicação de um conjunto de ferramentas administrativas embasadas no *marketing* de relacionamento, constataram que somente com troca constante de conhecimento com o consumidor torna-se possível entender e oferecer as soluções mais convenientes através de produtos e serviços que satisfaçam os desejos dos clientes. Ou seja, os autores corroboram com o fato de que o uso de *marketing* de relacionamento facilita a aproximação e manutenção do relacionamento empresa-consumidor.

No entanto, diferentemente da visão de Swift, Terra (2000) defende que o compartilhamento de informação pela interação humana seria mais eficiente do que pelos sistemas de informação. Algumas empresas como McKinsey, Andersen, Bain e Merrill Lynch, embora investindo pesadamente em sistemas de informação, estariam privilegiando sistemas que forcem o contato pessoal e redesenhando suas práticas gerenciais e sistemas de avaliação para incentivar a troca pessoal de informações. Ou seja, acabaram reconhecendo, na visão do autor, que o conhecimento é poder e que, em geral, as pessoas não estão dispostas a abrir mão dele, a não ser que recebam algo em troca.

Para Peppers e Rogers (2001), as soluções tecnológicas devem ser utilizadas não apenas visando a pura automatização das formas de atendimento e comunicação, mas como ferramentas capazes de "enriquecer" o relacionamento com o cliente. Os autores destacam que o papel da tecnologia no CRM é captar os dados do cliente por toda a empresa, agrupar todos esses dados capturados interna e externamente em um banco central, analisá-lo de forma consolidada, oferecer os resultados das análises aos vários pontos de contato com o cliente e usar as informações necessárias para interagir com o cliente por meio de qualquer ponto de contato da empresa.

Dantas (2008) destaca que o CRM não trata de uma ideia nova, mas o que estimula o interesse atual é a grande variedade de tecnologias que suportam e facilitam a atividade.

2.3 AUTOMAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Com a definição da ferramenta a ser adotada para implementar o conceito de CRM na empresa, parte-se para a próxima etapa, que se refere à automação dos diversos setores da organização. Dentre eles, a força de vendas, departamento diretamente envolvido no contato com o cliente, acaba se destacando dos demais.

Greenberg (2001) destaca que CRM é uma estratégia de negócio na qual a tecnologia é fundamental para sua efetiva viabilização. CRM e gerenciamento de vendas, conforme o autor são coisas distintas, pois quando se fala em CRM, as mesmas características do gerenciamento de vendas aparecem, mas apenas em uma de suas dimensões: a automação da força de vendas. Na essência, os sistemas de automação da força de vendas são semelhantes, podendo haver diferenças entre os vários produtos. No entanto, o que todos devem oferecer é gerenciamento de contatos, gerenciamento de contas, gerenciamento de oportunidades, gerenciamento do processo de vendas, previsão de vendas, orçamentos e pedidos.

Para grande parte dos departamentos de vendas das organizações com pelo menos dois vendedores, identificar e rastrear potenciais clientes exige algum tipo de ferramenta de automação capaz de capturar as informações necessárias, e evitar assim, a dependência quase que exclusiva da memória do funcionário. Além disso, conforme a tecnologia avança, os equipamentos se tornam cada vez mais acessíveis e a facilidade para entregar um *notebook* ou *Personal Coputer* (PC) para cada vendedor é cada dia maior.

De acordo com Peppers e Rogers (2001), a automação e a sincronia da força de vendas dependem de um sistema detalhadamente projetado para que os vendedores (devidamente treinados e equipados) possam utilizá-lo não apenas nos procedimentos de contato com clientes, como para qualquer tipo de comunicação.

Greenberg (2001) complementa que é a combinação com a flexibilidade da tecnologia que faz do CRM na automação da força de vendas tão poderosa, prática e eficiente para toda a empresa

seja para a sincronização de dados, geração de relatórios ou gestão da força de vendas móvel. No entanto, segundo ele é muito difícil prever o retorno sobre o investimento em CRM, uma vez que se trabalha com a perspectiva de relacionamento de longo prazo, aliado a dimensões de cunho qualitativo e quantitativo.

3 METODOLOGIA

O trabalho iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, numa etapa seguinte, demonstrou características de pesquisa descritiva, e em seu final, optou-se pelo estudo de caso para aprofundar ainda mais o conhecimento acerca do tema em análise.

Cervo et al (2006) especificam que qualquer espécie de pesquisa supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia para o levantamento do “estado” do tema, seja para a fundamentação teórica ou para justificar os limites e contribuições da pesquisa. Os autores ainda definem pesquisa descritiva como a observação, registro, análise e correlação de fatos ou fenômenos sem nenhum tipo de manipulação.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que trata de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de estudo de caso acaba enfrentando uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado, se baseia em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção de todos os membros da força de vendas da unidade de negócios denominada 1A, composto de 104 representantes farmacêuticos espalhados pelo país caracterizando-se, portanto, como um censo.

A coleta dos dados primários contou com a utilização de questionários autoperenchidos e enviados via Internet para os respondentes. O questionário seguiu o formato estruturado não disfarçado, por meio do qual as perguntas eram sempre apresentadas exatamente com as mesmas palavras, na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas.

Visando a melhor compreensão dos fenômenos em estudo, foi utilizada a análise estatística por meio de gráficos e tabelas. Além disso, a análise documental foi de suma importância no detalhamento e estudo de dados coletados por meio de material disponibilizado pela organização e daqueles obtidos por meio de questões abertas contidas na ferramenta de coleta de dados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Ao confrontar as principais características do sistema A (utilizada no período de 1998 até 2006) com o sistema B (utilizado a partir de janeiro de 2007 por toda a força de vendas da empresa) é possível verificar não apenas as vantagens de ambas as ferramentas, mas as principais desvantagens que levaram à adoção do novo sistema.

Ao confrontar as *interfaces* de ambas as ferramentas percebe-se que o formato de *web* adotado pelo Sistema B facilita não apenas a visualização das informações, mas o seu acesso por meio de *Menus* e abas que se assemelham a um navegador de Internet comum. Com isso, o Sistema B evita possíveis “bloqueios” por parte do usuário a uma aparência desconhecida e complexa de utilizar.

Outra característica importante da nova ferramenta diz respeito à possibilidade de compartilhamento de informações de todos os setores da empresa, fato inviabilizado pelo Sistema A. Com a restrição das informações apenas aos setores e usuários que as imputavam, a perda de agilidade na comunicação acabava comprometendo uma série de processos. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito pode ser facilmente “processado” por computadores por meio de transmissão eletrônica ou armazenado em banco de dados, mas o conhecimento tácito necessita ser convertido em palavras ou números para que qualquer pessoa possa compreendê-lo, e assim possibilitar a criação do conhecimento organizacional. Por isso a importância em compartilhar as informações de forma efetiva.

Uma das atividades mais importantes no cotidiano da Força de Vendas (FV) é o agendamento de visitas aos clientes que compõe as suas bases cadastrais. O Sistema A possuía um mecanismo mais simples de agendamento de visitas, quando comparado ao Sistema B. Além disso, Sistema A disponibilizava para os usuários uma série de relatórios que na migração para a nova ferramenta passou a ser limitada apenas ao sistema utilizado pelos gerentes. Um dos principais problemas nessa mudança é que em muitos casos, os representantes acabam ficando dependentes do envio dos relatórios pelos gerentes, ou é necessário solicitá-los aos seus superiores sempre que os necessitarem.

Outro fator extremamente importante no cotidiano da FV diz respeito ao cadastramento de novos clientes. De acordo com a rotina do Sistema A, era necessário, ao cadastrar um novo cliente, preencher seus dados em uma planilha de Excel (fora do sistema), enviar para a aprovação do setor de gerenciamento de cadastro e, então, aguardar cerca de três dias para que o cliente fosse adicionado à base de dados do representante para poder visitá-lo. Já pela rotina do Sistema B, o próprio representante pode realizar o cadastramento do cliente e no mesmo momento realizar a visita. O contato entra na base de dados do funcionário de forma *online*, e só passa por uma confirmação das informações inseridas pelo setor de validação de cadastro na próxima sincronização diária da ferramenta.

Uma atividade que já fazia parte das ferramentas do Sistema A e que se manteve no Sistema B é a possibilidade de cadastrar eventos médicos e alocar os seus clientes participantes. O grande problema na sistemática do primeiro é que os eventos cadastrados não podiam ser visualizados por outros setores interessados, entre eles, gerência de produtos. O Sistema B possibilitou o compartilhamento dessas informações com qualquer setor que tenha interesse nelas.

Ainda em relação à flexibilidade do novo sistema, o Sistema B permite que o usuário altere o *layout* da forma como achar mais prática, ou seja, características como o formato do calendário exibido (diário, semanal ou mensal), colunas de dados exibidas e sua sequência são facilmente alteradas na aba "Preferências do perfil do usuário". No Sistema A, o *layout* era padronizado para todos os funcionários, e não permitia alterações significativas assim como o seu sucessor.

Uma característica comum a ambos os sistemas é a grande quantidade de "pastas" (Sistema A) ou "abas" (Sistema B), o que acaba levando à maior coleta de informações acerca dos clientes, mas que também dificulta o conhecimento aprofundado de todas as rotinas do sistema. Terra (2000) destaca que o excesso de informações é um problema sério e que pode causar o declínio de produtividade. Segundo o autor, os sistemas de informação só podem ser efetivamente úteis à medida que os dados, informações e bases de conhecimento que os alimentam sejam confiáveis, relevantes, atualizados e aplicáveis. Por isso a importância em verificar o excesso ou não de informações inseridas na ferramenta em uso atualmente pela empresa.

Já ao analisar o volume de vendas dos produtos X e Y apresentado com a utilização da ferramenta anterior no período de agosto a dezembro de 2006 e o apresentado com a utilização da nova ferramenta no período de janeiro a agosto de 2007, é possível verificar o possível impacto da nova ferramenta nos indicadores de demanda utilizados pela empresa.

Ao verificar o desempenho do produto X com base no indicador MAT (*Moving annual total*), que leva em consideração os doze meses anteriores ao período em análise, percebe-se que o comportamento ao longo de 2007 apresenta em quatro dos oito meses, resultados acima do melhor mês de 2006 (agosto). Já quando se analisa a evolução do produto Y no mesmo período, percebe-se que o desempenho no ano de 2007 só apresenta um mês com desempenho abaixo do melhor resultado de 2006 (dezembro), em fevereiro. Nos demais, a quantidade de unidades vendidas sempre está acima do total do último mês de 2006.

Já ao comparar o desempenho nos meses de 2007 de ambos os produtos percebe-se claramente um comportamento melhor e principalmente, mais regular do produto Y. Apesar de no mês de fevereiro o produto Y ter alcançado a meta de 100,1%, nos demais o produto sempre obtém uma diferença percentual de no mínimo 3,1%, chegando ao seu melhor resultado em março. Já em relação ao produto X, os únicos meses em que se consegue ultrapassar as metas estabelecidas são maio, julho e agosto. Pelo comportamento do produto não apresentar nenhum tipo de impacto sazonal, o não alcance de metas nos demais meses pode ter sido ocasionado por oscilações no mercado a que pertence.

Ao analisar o comportamento dos clientes em termos de utilização dos produtos, verifica-se que com o produto X nos dois períodos em análise (novembro de 2006 e agosto de 2007) o comportamento é positivo em ambos. Sendo que no período de 2007 o “ganho” de clientes (400) é significativamente superior ao do ano anterior (2).

Já em relação ao produto Y, percebe-se um comportamento diferente nos dois períodos. Enquanto em 2006 há um número maior de clientes deixando de prescrever o produto do que passando a utilizá-lo, representando um *déficit* de 129 clientes, no ano de 2007, o saldo se mostra positivo em 108.

Por meio do questionário aplicado junto a todos os 104 representantes da força de vendas da unidade de negócios 1A, é possível verificar até que ponto a ferramenta B permite a fidelização dos clientes.

Quando questionados sobre os principais benefícios do Sistema B, o item destacado como mais importante é o grau de compartilhamento de informações, ou seja, o maior objetivo na implementação da ferramenta (possibilitar a interação plena entre todos os setores que tem contato com os clientes), para os representantes é visto de forma prioritária. Ainda em relação à “matéria-prima” primordial de um sistema de CRM, a informação, o segundo item mais citado pelos respondentes é a agilidade no acesso às informações.

Ao serem abordados quanto ao real compartilhamento de informações com o Sistema B, a maioria respondeu positivamente (76%), o que comprova que a condição primordial para a criação efetiva de relacionamento com os clientes é atendida pela ferramenta.

Ao pensar no cliente mais rentável para a empresa e a necessidade do seu tratamento diferenciado, 38% dos respondentes assinalam que o fornecimento das informações necessárias para essa diferenciação ocorre de forma completa pelo Sistema B e outros 56% assinalam a opção “parcialmente”. O percentual reafirma a questão chave tratada por Peppers e Rogers (1996), “Trate clientes diferentes de forma diferente”.

Para 47% dos respondentes o Sistema B é considerado “Muito complexo” e “Complexo”, ou seja, para a maioria dos representantes o sistema é no mínimo complexo.

Quando questionados sobre a verificação de determinadas abas que trazem informações de áreas diferentes da empresa que não seja a força de vendas, nas duas questões (sobre a aba “Solicitação de serviço” e “Eventos médicos”) os percentuais se mostram negativos, 61% e 57% respectivamente. Os resultados mostram-se preocupantes devido ao que Peppers & Rogers (1996) comentam acerca do contato com o cliente. De acordo com os autores, toda e qualquer pessoa que possa ter contato com o cliente deve ter acesso à chamada “memória interna” e poder retomar o relacionamento do ponto em que parou, para assim criar relacionamentos de aprendizagem com cada cliente e aumentar assim sua lealdade no decorrer do tempo e ganhos financeiros futuros. Já quando questionados se verificam as observações inseridas por membros da força de vendas de diferentes unidades de negócios (no caso de clientes compartilhados), a maioria (83%) respondeu positivamente. Diferentemente do que ocorre com os demais setores citados no parágrafo acima, quando se relaciona à própria força de vendas, o interesse em consultar as observações realizadas com os mesmos clientes se torna maior.

A maioria dos respondentes (58%) considerou que o conceito de CRM foi completamente esclarecido antes da implementação do sistema. Segundo Terra (2000), não adianta as empresas apenas investirem pesadamente em informática se, para a maior parte dos funcionários os sistemas são vistos como uma forma diferente de controle. Além disso, Sveiby (1998) destaca que um problema crítico em relação a uma estratégia da informação é a facilidade de copiá-la e a consequente impossibilidade de mantê-la como vantagem competitiva por um prazo muito longo. Daí vem a importância em esclarecer desde o início da implementação de um sistema como o B, o conceito de gerenciamento de relacionamento com cliente. Isso é confirmado por Peppers e Rogers (1996) ao afirmarem que o CRM não se limita apenas a um “pacote de software”, mas a uma nova forma de realizar negócios.

Ao solicitar aos respondentes sobre o item mais importante no desenvolvimento do conceito de CRM, o item destacado como o principal foi a “Estratégia de comunicação entre a empresa e os clientes” e o de menor importância foi o “Investimento tecnológico”. Com base no item menos assinalado, é possível verificar na prática a afirmação de Peppers e Rogers (1996)

sobre as soluções tecnológicas, pelas quais, estas não devem ser utilizadas apenas visando a automatização das formas de atendimento e comunicação, mas como ferramentas para enriquecer o relacionamento com o cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final do estudo foi possível constatar que por mais que o questionário aplicado junto à força de vendas da unidade 1A comprove a consciência de todos acerca da importância do compartilhamento da informação entre os setores da empresa; eles não possuem o costume de verificar as informações inseridas no Sistema B por departamentos que não sejam a própria força de vendas. Com isso, esbarra-se no mesmo obstáculo identificado no sistema antigo, a limitação das informações, ou seja, a restrição das informações não mais se deve a um problema de sistema, mas à limitação comportamental dos membros da própria força de vendas.

Após a análise da ferramenta implementada em 2007 e a comparação com a anterior, percebe-se que o Sistema B apresenta as características necessárias para atender plenamente as necessidades da empresa e vantagens significativas em relação à anteriormente utilizada, dentre elas, a principal é o compartilhamento efetivo de informações entre todos os departamentos da empresa, inclusive aqueles que mantêm contato direto com os clientes. Por outro lado, os pontos destacados como negativos devem ser analisados com muita cautela para evitar o comprometimento da ferramenta.

Os resultados positivos apresentados com os produtos X e Y no período em que a ferramenta foi implementada (janeiro de 2007) e a mudança de comportamento prescritivo dos clientes a favor de ambos os produtos podem ter sido favorecidos com o uso da ferramenta. E a razão para tal, pode ser a disponibilidade de informações necessárias para a diferenciação dos clientes (principalmente dos mais rentáveis) na ferramenta atualmente utilizada.

Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que a estratégia voltada para o conhecimento leva tempo em sua fase inicial de implementação, principalmente por estar baseada em relações entre pessoas. Nesse contexto, fica evidente que é cedo para tirar conclusões definitivas acerca da implantação do Sistema B e sobre seu impacto na organização. Por outro lado, os resultados apresentados no período a que o presente estudo se propõe dão sérios indícios de que a prática do CRM por meio do sistema implantado em 2007 já começa a trazer vantagens competitivas para a organização.

Tendo em vista o pequeno número de estudos acerca do tema CRM e a importância que o assunto vem ganhando junto às empresas dos mais variados setores, fica evidente que o tema é extremamente interessante para futuros estudos.

Além disso, pelo curto período de tempo de utilização do sistema B pela empresa Z, o presente estudo poderia ser aprofundado no futuro. Com mais tempo de uso da ferramenta, as análises poderiam trazer resultados diferentes dos encontrados ao longo do trabalho aqui apresentado.

Por se tratar de um tema que impacta diretamente nos resultados da empresa, futuras pesquisas poderiam considerar novamente as contribuições que as ferramentas de CRM trazem para as organizações e expandir as análises para a empresa inteira.

REFERÊNCIAS

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

D'ANGELO, A.C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J.A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista Administração Contemporânea**. v.10, n.1, p.73-93. São Paulo: Jan/Mar, 2006.

DANTAS, J. A. P. CRM – Customer Relationship Management. *Informática de Gestão*, nº 17104. *Gestão Organizacional*. 2007/08. Maia – Portugal. Disponível em: <<http://josedantas.infoverde.pt/crm.ped>>. Acesso em 25 de junho de 2009.

GARRAFONI JÚNIOR, A.; SANTADE, H. O.; PIZZINATTO, N. K.; FARAH, O. E. F. CRM: conceitos e métodos de aplicação no marketing de relacionamento. Revista Gestão Industrial. v. 1, n. 3, p. 13-23. Ponta Grossa: 2005.

GREENBERG, Paul. **CRM na velocidade da luz**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um**: Marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing one to one**: Ferramentas para implementação de programas de marketing one to one. São Paulo: Makron Books, 2001.

RIGBY, D.; BRIDELLI, S.; ALVES, Vera. Ferramentas de Gestão 2003. Disponível em: < www.bain.com/bainweb/PDFs/cms/Public/Ferramentas_de_gestao_MT_2003_Portuguese.pdf >. Acesso em 25 de junho de 2009.

SIMÕES, A. E. **A gestão de relacionamento com o cliente com base em CRM. Estudo de caso: Datasul S/A**. 2002. 101p. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHWEITZER, A. **Pressupostos para o Gerenciamento de Soluções de CRM (Customer Relationship Management)**. 2004. 180 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SWIFT, R. **CRM**: O revolucionário marketing de relacionamento como cliente. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada na aprendizagem e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

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