Um Caminho sugerido na Implementação da Estratégia de CRM no Período Pós-Pandemia face a um novo posicionamento conseguido

Clientes podem demitir todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em outro lugar (SAM WALTION – fundador da rede Wal-Mart)

RESUMO

O presente estudo tem por finalidade apresentar uma alternativa de caminho a ser seguido, no período de pós pandemia, e, portanto, de recuperação da atividade econômica, nos aspectos relativos à implementação de uma estratégia de CRM face a um novo posicionamento conquistado.

Do período atual da pandemia até 2025 as empresas varejistas precisam estar com os seus posicionamentos virtuais assertivos e preditivos por meio do uso da tecnologia.

Por sua vez, de acordo com Notarnicola e Serson (2020) CRM, também denominado como "Customer Management" ou "Customer Experience", tem como objetivo o de criar e desenvolver fortes laços de relacionamento com os clientes, a fim de sustentar e quem sabe alavancar uma vantagem competitiva já existente, melhorar o valor ofertado e percebido pelo cliente e apresentando como consequência lógica e natural a maximização do valor do acionista.

Valor

A discussão sobre o tema "valor" tem destaque a partir dos economistas clássicos, no modelo proposto por David Ricardo (1817), onde o valor foi estabelecido pela quantidade de trabalho e/ou pela sua utilidade na obra *The Principles of Political Economy and Taxation* e alterada no ano de 1823 pela mesmo autor no seu original e também muito debatida por Marx (1867), como principal contestador daquela época.

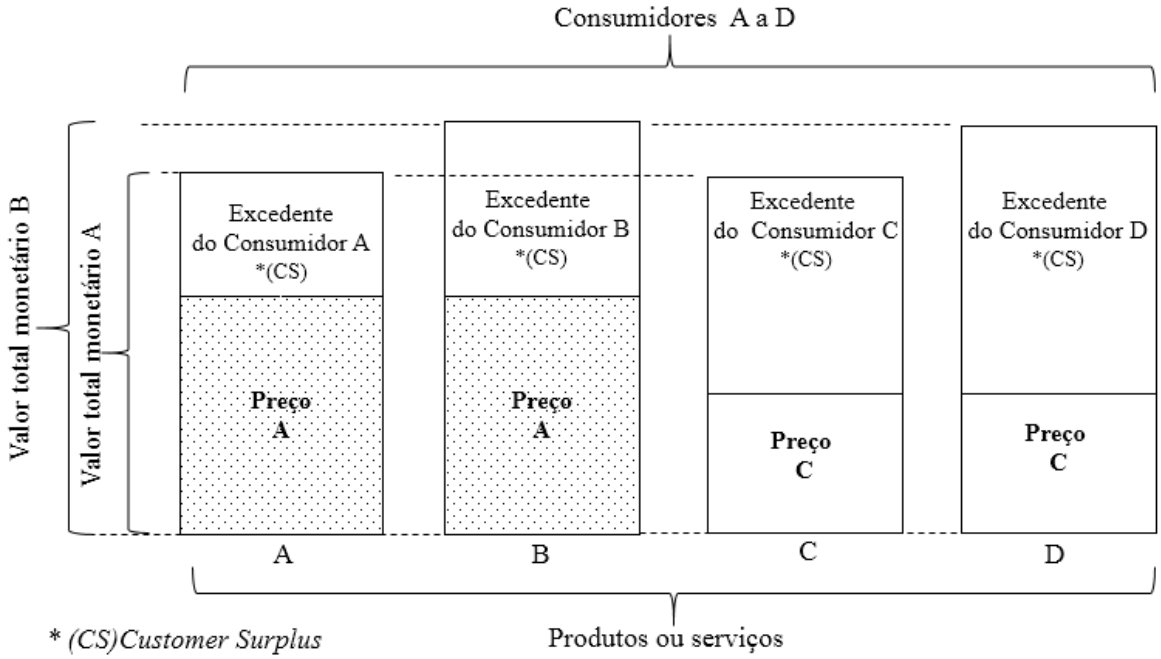
Para os autores Bowman e Ambrosini (2000) a percepção do valor de uso se aplica a todas as compras, não apenas aos dos consumidores finais, o mesmo tipo de julgamento (subjetivo), é feito por um gerente ao adquirir ativos como máquinas, e componentes, como por um indivíduo ao comprar uma geladeira ou um carro.

A diferença entre a avaliação do produto pelo cliente "x", e o preço pago pelo cliente "x" é o "excedente do consumidor" (BOWMAN; AMBROSINI, 2000, tradução nossa): avaliação do produto pelo cliente "x" = Px; preço pago efetivamente pelo cliente "x" = Pc; Px-Pc = Excedente do consumidor (Ec) denominado pelos autores Bowman e Ambrosini (2000) por (CS) *Customer Surplus.*

Segundo os autores Bowman e Ambrosini (2000, p.3-4, tradução nossa) o excedente do consumidor *(CS-Customer Surplus)* pode ser aumentado; aumentando o valor de uso percebido do produto ou serviço pelo cliente, e consequentemente aumentará o valor monetário total.

Mantendo o preço ao mesmo nível do produto C, como apresentado na figura 2, ou mantendo o valor monetário total constante e reduzindo simultaneamente o preço do produto C, ou mesmo mantendo o preço do produto C e mantendo o valor monetário constante do produto D será escolhido pelo cliente como maior excedente para o consumidor, portanto: CSD> CSB> CSA).

Figura 2: Valor monetário total, preço e excedente do consumidor.



Fonte: Adaptado de Bowman e Ambrosini (2000, p.3).

A empresa poderá responder de forma diferente à questão do "valor", quanto ao desenvolvimento e análises dos diferentes recursos e das diferentes capacidades frente à geração das suas vantagens competitivas (BARNEY E HESTERLY, 2011).

Para a avaliação do sucesso de implementação da estratégia é sugerido que sejam adotadas métricas e indicadores, tais como o NPS (Net Promote Score) e o índice RFV (Recência, Frequência e Valor) para se avaliar o sucesso dessa. Assim, coletados a intervalos regulares de tempo, 2, 3 ou 4 meses dependendo das características e das peculiaridades do varejo em questão, é possível e viável se ter um caminho a ser seguido, com a proposta de se conseguir alçar sucesso nesse momento de retomada da atividade econômica.

Palavras-chave: posicionamento, estratégia de CRM, métricas

OBJETIVO

O objetivo do presente estudo exploratório é, a partir da definição de conceitos preconizados pela teoria, em paralelo a fixação de critérios e parâmetros para avaliação do sucesso decorrente da implementação e adoção da estratégia de CRM por um varejista, cujo posicionamento tenha sido recém construído, ter bases e condições de não apenas de propor um modo de se implementar a estratégia de CRM mas deixar claros os critério e parâmetros de avaliação do sucesso dessa implementação.

INTRODUÇÃO

Impossível falar de utilização de CRM na cadeia varejista, sem entendermos minimamente o contexto digital pós pandemia que estamos vivendo, precedido do modelo digital chinês.

Estamos diante da primeira sociedade *cashless* do mundo, onde o aprendizado é mais do que a educação, a resiliência mais que força e onde a prática é mais importante que a teoria. Assistimos todos os dias a sociedade chinesa se erguer, mais uma vez em tempo recorde da pandemia e tantas outras catástrofes anteriores.

Em contrapartida o mundo e a economia mundial ser curvaram amedrontados diante da importância e relevância do mercado chinês e os resultados afetados por esta economia oriental. Vale ressaltar ainda o exemplo de plano e desenvolvimento da china para 2030, segundo Ronaldo Lemos (2020), para orientar a carreira de qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo. VER REF.

Os pilares do desenvolvimento são: Inteligência Artificial, Cloud Computing, Internet das Coisas e Big Data, com os objetivos a serem promovidos: desenvolvimento econômico, criação de empregos, serviços públicos, distribuição de renda e gerenciamento populacional.

Todos os pilares promovidos e desenvolvidos são inegáveis que advém de uma geração de inovação e novo modelo mental para os novos tempos, em especial os milênios e a geração Z, onde a tecnologia é orgânica, cotidiana, inovadora e disruptiva assim como os novos padrões pós pandemia.

O mundo vive diante de novos padrões educacionais, novos formatos de trabalho, conceito de Life Long Learning, sustentabilidade, algoritmos preditivos e medicina remota, onde o homem é praticamente um IOT ao portar seu celular (RODRIGUES, 2020).

Estamos diante o dilema do Old Present Social x New Present Social = Social Responsability, que responsabiliza as empresas e os negócios de forma mais dura e consciente que foi imposta meio a pandemia pela ditadura digital.

AMBIENTE E CONTEXTO

Inseridos em um contexto de aparente evolução tecnológica com mentes estáticas de que o novo ainda estava longe, empresas, industrias e consumidores tinham seus hábitos moldados em consciência de tranquilidade, marasmo no atendimento e sempre a espera de uma solução incrivelmente mágica e revolucionária.

A pandemia traz para os dias presentes o futuro que parecia distante, a tecnologia acobertada por cortinas invisíveis, precisou mudar para atender os novos hábitos de consumo e passou por adequação reinventando-se em curtíssimo prazo, buscando atender a crescente e nova demanda de forma responsável e sustentável. O medo, a incerteza e um certo desespero, atingiram as empresas acomodadas com os velhos tempos.

Todos, sem exceção, fomos obrigados a nos adaptarmos à um pensamento matricial, (MACIAS OVIEDO, 2016), encolhendo cinco anos de evolução em alguns meses de confinamento com a Covid-19.

Passamos a exercer a empatia digital, o verdadeiro propósito de muitas empresas, princípios esquecidos, leis digitais para novas e prósperas oportunidades de negócios para predizer as necessidades do novo consumo, para maior assertividade no atendimento do mercado varejista.

Segundo o portal da KPMG (2020), a pandemia tem impactado fortemente os sistemas econômico, social e de saúde em todo o mundo. Os reflexos dessa crise sem precedentes ressaltam a necessidade de repensar modelos tradicionais e adquirir resiliência para os próximos desafios.

Nesse contexto, para que empresas, governos e sociedade construam um novo amanhã e se preparem para a retomada da economia, será necessária uma agenda pioneira, garantindo que temas como sustentabilidade, inovação e políticas públicas eficientes sejam priorizados (KPMG, 2020).

VAREJISTA

O Mercado varejista há pouco tempo atrás exercia apenas a gestão e controle como retaguarda de diálogo do seu negócio e atendimento do consumidor, uma visão limítrofe para a nova realidade atual em que estamos inseridos.

A pandemia trouxe a necessidade de análise preditiva para melhor compreensão e atendimento dos anseios e expectativas do consumidor digital. Há necessidade de interação e sensibilidade à experiência de consumo, redefinição do papel da loja física e da presença digital das marcas varejistas.

Os setores precisarão dar atenção para novos pontos de desafios estratégicos operacionais, como adaptabilidade, assertividade, velocidade e variedade para fomentar um caminho de novos negócios.

O isolamento social promoveu carências de consumo, inclusão de consumo digital, proporcionando ao mercado varejista novas oportunidades de manutenção e ampliação do seu market share.

Os meios digitais utilizados foram os mais variados e muitas empresas enxergaram os melhores canais de comunicação com seu público alvo. O exemplo bem-sucedido em tempos de Covid-19, com a assertividade de planejamento e posicionamento atual de marca foi a Magazine Luiza, que já caminhava em um crescente de engajamento digital e promoveu ainda mais essa estratégia nestes tempos.

O aplicativo da rede, além de fácil navegabilidade e já com empatia digital conquistada pela sua *trust agent* “Magalú”, continuou ofertando seus produtos com facilidades de entrega e revelou um dos seus propósitos e posicionamento estratégico de

marca, com a campanha sobre violência doméstica, frente à alta dos incidentes ocorridos no período da pandemia, gerando engajamento ainda maior.

Outro exemplo de uso adequado do meio digital podemos citar a Casas Bahia, que ofertou para os seus consumidores um canal direto e de fácil acesso com seus vendedores por meio da ferramenta digital WhatsApp.

O varejista Casas Bahia, manteve-se presente na experiência de consumo dos seus clientes, facilitando e humanizando sua comunicação pela ferramenta mais simples de qualquer usuário utiliza no seu dia a dia. Foi uma forma simples da utilização da tecnologia em favor de novos negócios em um novo mundo pós pandemia.

PASSOS PARA IMPLEMNTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CRM

Na implementação do CRM o primeiro passo chamado de "Atitude" deixou de ser importante e considerado por NOTARNICOLA E SERSON (2020) como fundamental e mandatório, caso contrário as empresas que tem o interesse na sua implementação poderão deixar de existir no mercado.

Há de se mudar um paradigma cultural dentro das equipes nas empresas, visto que é um processo de transformação, necessitando envolvimento e participação de todos. O investimento de tecnologia sem os dois pré-requisitos é em vão. Nenhuma tecnologia é funcional diante do ato omissivo dos integrantes dos times operacionais envolvidos.

Além da operação, é fundamental que o maior número de departamentos esteja envolvido para a fase da implementação.

O alto investimento se torna compreendido e efetivo com os resultados benéficos do longo prazo, bem como singularização do consumidor, predição de demanda, velocidade, variedade e cadeia de entrega.

Essas etapas quando bem-sucedidas com a interação de todos gera satisfação do consumidor, manutenção e aumento de market share, além de defensores estratégicos da marca investidora. A cadeia se torna completa desde a fase de implementação à fidelização do consumidor.

CRITÉRIOS PARA AVALIAR O SUCESSO DA ESTRATÉGIA

Na proposição de adoção de uma dada estratégia, qualquer que seja essa, devem ser considerados quais os fatores ou indicadores são recomendados que sejam utilizados a fim de se verificar se a implementação está ocorrendo de acordo com aquilo que fora planejado ou imaginado. Se houver alguma falha ou erro na implementação ou a mesma não tiver, a priori, gerando os resultados desejados, essa deve ser corrigida o quanto antes. Isso, sob pena e risco de se continuar desperdiçando ativos ou recursos da empresa.

De forma simples, direta e objetiva, se recomenda a adoção do NPS – "Net Promoter Score". Para a HSM University (2020) O Net Promoter Score é um dos indicadores de desempenho que permite entender a satisfação do seu público. Na prática, se pergunta ao cliente qual a probabilidade de ele indicar esse varejista para algum familiar ou conhecido que esteja demandando o mesmo tipo de produto.

Com as respostas, é possível entender de forma clara, qual o nível de satisfação desse cliente com aquele varejista e em função dessa avaliação adotar medidas para a melhorar a aceitação da empresa ou mesmo para preservá-la. E é justamente nesse momento que se pode avaliar se a adoção da "Estratégia de CRM" está surtindo os efeitos desejados. A tendência é quanto mais bem estruturado e efetivo o relacionamento do varejista com o os clientes, maiores as probabilidades desse consumidor indicar ou reme3ndar esse varejista enquanto alternativa de fornecimento.

E o cálculo desse indicador também não demanda o uso de matemática avançada. Ele pode ser medido se pegando, com base em todas as suas respostas, o Número de promotores – número de detratores / número de respondentes x 100. Pode-se por exemplo, considerar que uma nota, no intervalo de 0 a10, dada por um dado cliente como sendo 4, ou inferior esse cliente é um detrator, ou seja alguém que não apenas não indicaria esse varejista como falaria mal dele; a um cliente que tenha atribuído nota 5 ou 6, na mesma escala de 0 a 10, pode ser dada a alcunha de indiferente. Ou seja, não vai falar mal, no entanto também não vai indicar ou recomendar o varejo. E, por fim aqueles que atribuíram uma nota entre 7 e 10, podem ser considerados de fato promotores.

Outra métrica sugerida a ser utilizada na avaliação da implementação da estratégia é o indicador RFV. Com base em Hughes (1998), RFV pode representar uma sigla para "Recência, Frequência e Valor". Ao se trabalhar com o banco de dados constantemente atualizado, com todas as interações as vendas e interações entre o cliente e a loja varejista

registrados, é possível se combinar essas medidas em um único indicador e com esse, ou com a variação e evolução desse, se avaliar acerca do sucesso ou não, advindo da implementação de uma nova estratégia de relacionamento. Em suma, ao se combinar os fatores R (Recência) que é o intervalo de tempo decorrido desde a última aquisição ou mesmo interação do cliente com a loja; F (Frequência) que representa o número de vendas ou mesmo interação com a empresa em dado intervalo de tempo; e, por fim o V (Valor) de valor esse que pode ser monetário ou não, dependo dos critérios próprios estabelecidos por quem determina a utilização desse indicador. Há casos em que um dado cliente pode apresentar valor não diretamente monetário para um dado varejista, mas graças à sua influência ou ascendência sobre outras pessoas, mesmo não gerando valor monetário, esse cliente cadastrado tem valor para a organização. Exemplo clássico disso é a situação em que cadeias varejistas estabelecem parcerias promocionais com *digital influencers* e mediante a indicação da empresa a seus seguidores, esse cliente não gera valor monetário em si para a empresa, mas gera valor em termos de imagem e de posicionamento.

Assim ao se trabalhar combinando tais fatores com base no banco de dados da organização, também é possível e viável se avaliar se faz ou se está fazendo sentido e produzindo os resultados esperados a adoção da estratégia de relacionamento.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES

Ressalte-se que a proposta do presente estudo, **não é** a determinação de uma receita única / padrão para qualquer tipo ou tamanho de varejista, físico ou virtual. Se assim o fosse, deveriam ser levados em conta e em consideração diversos outros aspectos, tais como a perecibilidade do produto ofertado pelo varejista, as questões tributárias, ambientais e legais às quais esses e todos os varejistas estariam submetidos, a concorrência existente entre um e todos os demais competidores, o que se mostra inviável na prática. No entanto, ao serem observadas as condições e características do varejista em estudo, esse caminho sugerido pode e deve ser adaptado de modo e forma a se tornar adequado para outros varejistas que também desejem avaliar o sucesso na adoção de uma nova estratégia de CRM, decorrente de um eventual novo posicionamento adotado.

Ainda vale a sugestão, de que sejam feitos estudos comparativos entre varejistas concorrentes atuantes no mesmo setor para que se possam investigar fatores comuns e assim se definir um caminho para o varejo de um dado setor / atividade.

Outra ideia interessante que se apresenta e que vale também um estudo é se pegar dois varejos distintos, mas que tenham algum tipo de público alvo comum e se fazer uma comparação entre o sucesso de um e o sucesso de outro ao resolver implementar e adotar a estratégia de CRM para esse público

Ainda, reconhecemos que o presente estudo, de natureza exploratória, tem a sua limitação estabelecida decorrente da inexistência de uma pesquisa de campo com a coleta e respectiva análise e tratamento dos dados e informações coletados que podem servir para refutar ou confirmar a proposta feita.

Isso posto, sugere-se, que a partir daqui caso alguém tenha interesse tanto em depurar esse caminho quanto em ter maior certeza e credibilidade dos resultados levantados, que busque fontes alternativas de dados e informações, bem como, se julgar conveniente, determine o levantamento de informações de bases primárias, a partir da realização de uma ou mais pesquisas de campo.

Referências Bibliográficas

BRYAN Foss, Merlin Stones and Neil Woodcock, 2003 – Managing CRM from Profit – British Library Cataloging-in-Publication Data.

CARROL, Beck the Hidden Power of Your Customers: 4 Keys to Growing Your Business Through Existing Customers Hardcover – July 20, 2011.

GONÇALVES, José E.L. As empresas são grandes coleções de processos ERA – Revista de Administração de Empresas. Jan./mar. 40 n.1. 2000a

GIANFORTE, Greg – Eight to Great – Eight Steps to Delivering na Exceptional Customer Experience.USA, Booksurge, 2008

HAWKINS, Del I.. Comportamento do Consumidor – Construindo a Estratégia de Marketing. Janeiro, Campus, 10ª Ed.2007

HUGHES, A. M Database Marketing Estratégico. Makron Books, São Paulo, 1998

HSM University. Você sabe o que é Net Promoter Score? Nós explicamos disponível em https://hsmuniversity.com.br/blog/o-que-e-o-net-promoter-score/?gclid=Cj0KCQjw3ZX4BRDmARIsAFYh7ZIuaX2BnlOJRxUDFwxR5iJ1IGbzCheUX0BrUoLnKqVdJvjVuPgu_3QaAilEEALw_wcB. Acessado em julho de 2020

NOTARNICOLA, O. e SERSON, FM. Desenvolvendo a Estratégia para a Adoção do CRM. Disponível em https://eaesp.fgv.br/noticias/desenvolvendo-estrategia-para-adocao-crm. Acessado em julho de 2020

Boletim de Desempenho Econômico do Turismo n. 55. Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/> Acesso em 10 de novembro de 2017

BOOKING.com https://www.booking.com/searchresults.pt-br.html?aid=1382154&label=d46b42e475b011e99e867a48a33a9111&sid=9ab1aa9a585642caa60d5605434ef381&tmpl=searchresults&class_interval=1&dest_id=-646567&dest_type=city&dtdisc=0&from_sf=1&group_adults=2&group_children=0&highlighted_hotels=4667996&inac=0&index_postcard=0&label_click=undef&no_rooms=1&postcard=0&raw_dest_type=hotel&room1=A%2CA&sb_price_type=total&shw_aparth=1&slp_r_match=0&src=index&srpvid=48f885436376018a&ss=hostel%20em%20ilabela&ss_all=0&ssb=empty&sshis=0&nflt=distance%3D1000%3B&rsf= > Acessado em Abril de 2019

Geofusion. Disponível em: <https://blog.geofusion.com.br/turismo-no-brasil-quais-os-destinos-mais-visitados> Acesso em setembro de 2018.

IBGE, Censo 2010. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=12> Acesso em outubro de 2018.

Ilhabela (SP) mira liderança no Turismo de natureza até 2020 em <https://www.panrotas.com.br/mercado/destinos/2018/10/ilhabela-sp-mira-lideranca-no-turismo-de-natureza-ate-2020_159869.html> Acesso em maio de 2019

KOTLER, P. e KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ª edição. Pearson Education do Brasil. São Paulo, 2012

KPMG .Disponível em: < https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/03/impacto-coronavirus.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=kpmg&utm_term=anuncio_2&gclid=Cj0KCQjwu8r4BRCzARIsAA21i_CTabY9TQnMGCvkqxNlelTKkmMfQ-X14NZx4ocPM_Et3n60JF0Dp1EaAqCmEALw_wcB> Acesso em julho de 2020.

LAUDON, Kenneth C. & LAUDON, Jane P. - Sistemas de Informações Gerenciais. 11ª edição, São Paulo, Pearson / Prentice Hall, 2015

MACIAS OVIEDO, Dalia Aurora. **Modelo organizacional para mejorar los niveles de eficiencia y eficácia de Lubri Express**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso.

Ministério do Turismo, intenção de viagem. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/8279-inten%C3%A7%C3%A3o-de-viagem-%C3%A9-a-maior-do-ano-3.html> Acesso em de novembro de 2018.

Ministério do Turismo. Economia turística de Ilhabela é reconhecida por competitividade. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/3290-economia-turistica-de-ilhabela-e-reconhecida-por-competitividade.html> Acesso em novembro de 2018

PAYNE, Adrian. Handbook of CRM – Achieving Excellence in Customer Management.US, Elsevier, First Edition, 2006

PEPPERS, D. e **ROGERS**, M. Retorno sobre clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 Pike Place Fish Market - Marketing Yourself - Disponivel em: <https://www.youtube.com/watch?v=Px6aNnLkZLE> Acesso em março 2018

Portal Ilhabela. Disponível em: http://www.ilhabela.com.br/ecoturismo/ Acesso em março de 2019.

PRIDE, W. M. e FERRELL, O. C. **Fundamentos de Marketing. Conceitos e práticas tradução da 6ª edição norte-americana**. Cengage Learning. São Paulo, 2015

Reportagem Fazer do país uma potência do turismo. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2017/08/1909392-fazer-do-pais-uma-potencia-do-turismo.shtml> Acesso em setembro de 2018.

SEBRAE. Índice de Competitividade do Turismo Nacional 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em novembro de 2018.

Semana da Vela de Ilhabela. Disponível em: <http://svilhabela.com.br/noticias/semana-de-vela-de-ilhabela-2018-tem-data-definida/> Acesso em novembro de 2017.

SERSON, F. M. **Material de aula** utilizado pela disciplina Fundamentos de Marketing do Curso MBA Gestão Executiva em Negócios Bancários do FGV-IDE realizada nos meses de maio e junho de 2017.

Site Booking.com. Disponível em: <www.booking.com> Acesso em novembro de 2018

Site Guia do Turismo. Disponível em: <http://www.guiadoturismobrasil.com/cidade/SP/90/ilhabela> Acesso em setembro de 2018.

Site Hostelworld. Disponível em: <https://www.brazilian.hostelworld.com/hosteldetails.php/Hostel-Central-Ilhabela/Ilhabela/42286> Acesso em novembro de 2017.

Site Strategic Business Insights. Disponível em: <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml> Acesso em novembro de 2018.

Site Viagem e Turismo. Disponível em: <https://viagemeturismo.abril.com.br/cidades/ilhabela/> Acesso em setembro de 2018.