

## **4 ESTRA – Estratégia**

### **NATIONAL FREIGHT TRANSPORTES INTERNACIONAIS: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE CRM PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

## RESUMO

Este trabalho apresenta um plano estratégico com o propósito de fidelizar os clientes já existentes da National Freight Transportes Internacionais – empresa atuante como agente de carga no setor de comércio exterior. Para o diagnóstico, foram feitos estudos de mercado e do setor, além da análise de concorrência e clientes da empresa. Para essas análises, foram realizadas pesquisas qualitativas: entrevista com a diretoria geral da companhia e cliente oculto com cinco agente de cargas, sendo uma delas a própria empresa estudada, além de uma pesquisa Survey com clientes e potenciais clientes. Também foi desenvolvida uma análise SWOT e curva ABC, para melhor entendimento da empresa. Para a fidelização dos clientes da carteira da National Freight, foi desenvolvida uma proposta para implementação de CRM (*Customer Relationship Management*). A proposta foi considerada viável considerando um aumento de 10% dos embarques de vinte e dois clientes não fidelizados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano estratégico, Fidelização de clientes, Implementação de CRM, Marketing de relacionamento, Comércio exterior.

## ABSTRACT

This work presents a strategic plan with the purpose of retaining existing customers of National Freight Transportes Internacionais – a company that operates as a freight forwarder in the foreign trade sector. For the diagnosis, market and sector studies were carried out, in addition to the analysis of the company's competition and customers. For these analyses, qualitative research was carried out: interview with the company's general management and hidden customer with five cargo agents, one of them being the studied company itself, in addition to a Survey survey with customers and potential customers. A SWOT analysis and ABC curve were also developed for a better understanding of the company. For customer loyalty in National Freight's portfolio, a proposal was developed for the implementation of CRM (*Customer Relationship Management*). The proposal was considered viable considering a 10% increase in shipments from twenty-two non-loyal customers.

**KEYWORDS:** Strategic plan, Customer loyalty, CRM implementation, Marketing of relationship, Foreign trade.

## 1 INTRODUÇÃO

A National Freight Transportes Internacionais é um agente de carga internacional localizada na cidade de São Paulo - Brasil. A empresa foi fundada em 1994, oferece serviços logísticos para empresas classificadas como importadoras e exportadoras. Em 2021, contava com dez funcionários e possuía receita operacional bruta que a classificava como uma organização de pequeno porte, por possuir faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

O agente de carga é um prestador de serviços que está habilitado a oferecer um trabalho completo para seu cliente, desde a retirada da mercadoria em seu depósito/fábrica até a entrega no armazém do importador. Assim, realiza todos os trâmites necessários, como a reserva de espaço em veículos transportadores, embarque, desembarque, emissão e negociação bancária de documentos, contratação de câmbio, ação junto às repartições públicas, agências governamentais, aéreas e marítimas. Dessa forma, o agente de carga oferece todo o serviço de logística internacional (KEEDI e MENDONÇA, 2000).

Os serviços oferecidos pela organização são: transporte internacional aéreo e marítimo, seguro internacional, consolidação de cargas, NVOCC (*Non Vessel Operator Common Carrier*) e *Door to Door* – este consiste quando todo o processo é feito pelo agente, desde a saída da mercadoria da fábrica na origem até a entrega da mercadoria ao destino. Ressalta-se que todos os serviços de coleta e entrega são terceirizados, a empresa é responsável apenas pela logística interna e externa para que todo o processo aconteça como o acordado previamente.

A empresa é certificada como Agente IATA (*International Air Transport Association*) e está em processo da certificação de Operador Econômico Autorizado (OEA), além de ser membro da WWPC (*WorldWide Partnership CargoLink Network*) e UNFTL (*United Nations Freight Trading Logistics*), grupos internacionais de networking entre agentes de carga do mundo.

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviço B2B (*Business to Business*) e possuir *know-how* e credibilidade no setor que atua, a proposta de valor é proporcionar um serviço personalizado de acordo com as necessidades e preferências de cada cliente. Tendo em vista o porte da empresa, há um relacionamento de proximidade de toda a equipe, inclusive da diretoria com os seus clientes, fator que proporciona confiança.

Os eventos, tais como convenções e encontros empresariais, são os principais canais de contato com os parceiros e clientes, uma vez que o “face a face” é a melhor forma de realizar networking. O e-mail e telefone são os meios mais comuns de comunicação no dia a dia. Também está presente nas redes sociais, como LinkedIn, Instagram, Facebook, YouTube e site - estes tidos como canais secundários, que fomentam a lembrança de marca.

Para a realização dos serviços oferecidos, a National Freight conta com alguns parceiros chaves, são eles: armadores - responsáveis por realizar o transporte marítimo; companhias aéreas - responsáveis por realizar o transporte aéreo; corretora de câmbio - responsável por realizar operações financeiras internacionais; e agentes de carga internacionais que são essenciais para realizar a operação na origem - em casos de importação, ou no destino - em casos de exportação.

Os funcionários especializados com experiência no mercado são um dos principais recursos da empresa, além da Tecnologia da Informação (TI) que é essencial para a realização do serviço, o qual é totalmente digital, através da troca de

informações por e-mails e a utilização do software Global Solution - sistema da área de Comércio Exterior, utilizado internamente para registro de propostas comerciais e processos, bem como cadastros de informações dos clientes e suas contratações.

A estrutura de custos é composta pelo pagamento de impostos, comissões para terceiros (despachantes que intermediam o serviço entre seus clientes e a agente de cargas), contas das concessionárias, despesas administrativas, estrutura física, estrutura tecnológica, pagamento de salários e encargos (benefícios), e IATA, a qual cobra taxa anual.

As principais fontes de receita são: taxa fixa administrativa, percentual sobre o valor das taxas de serviços cobrados pela companhia aérea e armador, percentual sobre a compra do frete para assim repassar o valor de venda ao cliente, percentual sobre o valor do transporte rodoviário quando é necessária a contratação pela empresa, e o percentual sobre o valor do seguro internacional cobrado pela seguradora.

Em relação aos clientes, devem ser empresas aptas a importar/exportar, pertencentes a qualquer setor e de variado porte. A carteira pesquisada teve predominância de empresas de pequeno porte. Em virtude desse portfólio, foi analisado que apenas 16% dos clientes nos anos de 2018 a 2020, utilizaram o serviço da agente de carga nos três anos consecutivos.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é apresentar um plano estratégico com o propósito de fidelizar os clientes já existentes da National Freight por meio da implementação de um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM).

O trabalho está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta os procedimentos metodológicos; a seção 3 aborda o macroambiente, os competidores e clientes; a seção 4 expõe uma análise SWOT; a seção 5 apresenta a proposta de implementação de CRM, investimento e análise de viabilidade financeira; e as considerações finais são indicadas na seção 6.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho utilizou o método de pesquisa-ação no desenvolvimento do diagnóstico e implementação do plano estratégico da National Freight por pressupor uma participação ativa dos pesquisadores no processo investigatório e “*valioso instrumento de apoio ao processo decisório, por meio da produção e da utilização simultâneas dos conhecimentos consolidados*” (LIMA, 2008, p. 37). Para o diagnóstico também foi utilizado o método *Survey* exploratório, para análises de variáveis associadas a clientes e concorrentes da empresa.

Houve apoio direto da direção da empresa e colaboração de funcionários com a finalidade de compreender o contexto e desafios da empresa. Além disso, foram realizadas pesquisas com clientes e potenciais clientes, pesquisas e análise da presença digital dos concorrentes. Ferramentas como Matriz SWOT e Curva ABC foram utilizadas para consolidação das análises.

A primeira pesquisa foi realizada em maio de 2020 e teve como objetivo iniciar o entendimento sobre as empresas importadoras/exportadoras em relação ao setor de agenciamento de carga. Em sequência, iniciou-se em agosto de 2020 a escolha de quatro das doze respondentes, para realizar uma pesquisa em profundidade que teve como objetivo compreender os critérios e expectativas para a escolha de um agente de carga. Por fim, um questionário foi elaborado através das respostas obtidas da pesquisa qualitativa, na qual obteve noventa e dois respondentes, em outubro de

2020. Esta foi divulgada em grupos de comércio exterior no Facebook, WhatsApp, Instagram e Telegram.

As pesquisas serviram como base para endereçar o principal problema a ser investigado, a fidelização de clientes, uma vez que os respondentes não se afiliam a um único agente de carga.

Para elucidar, o mesmo cliente que pede uma cotação para a National Freight, solicita também para no mínimo outras duas empresas, o que aumenta a competitividade entre elas. Em contrapartida, tal comportamento do mercado gera uma oportunidade para a companhia, considerando que pode estar entre os três agentes cotados.

Com intuito de conhecer os concorrentes, foram realizadas simulações de cotações, via e-mail, em outubro de 2020, com quatro empresas concorrentes (Agility Logistics, Action Cargo, AGS Holding e DC Logistics) e com a própria National Freight (de modo oculto) para maior entendimento das diferenças entre atendimento e serviços prestados.

### **3 MACROAMBIENTE, COMPETIDORES E CLIENTES**

O Brasil vivenciou diversos fatores negativos durante o ano de 2020, como a desvalorização de 28,94% da moeda nacional (Real) frente ao dólar, pandemia e a crise política e econômica que desestabilizaram a economia do país (FAZ COMEX, 2020).

Segundo um estudo realizado pelo MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), no ano de 2019, houve um cadastro de aproximadamente vinte e sete mil novas empresas exportadoras e quarenta e cinco mil novas empresas importadoras. Saliendo assim, um mercado emergente com ampla disponibilidade de empresas potenciais clientes. (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

No mercado do comércio exterior, a crise impulsionou a transformação digital envolvendo automação de processos. Tais soluções tecnológicas como automatização de processos internos e aprovação a métodos mais eficientes de liberação alfandegária auxiliaram a simplificação de procedimentos e alavancaram a produtividade das empresas.

As transações efetuadas tanto no mercado interno quanto no mercado externo podem ser geridas de forma simultânea, permitindo a gestão de processos, devido a utilização de ERPs (*Enterprise Resource Planning*) e sistemas de importação e exportação de forma integrada com a intenção de que esses sistemas conversem de maneira fluida.

A pandemia gerou forte impacto nos fluxos de comércio internacional, a eclosão da pandemia na China freou importações e exportações. Com a diminuição de navios saindo da China, diversos containers acumulados no país asiático geraram uma escassez global de equipamentos de qualquer porte. No Brasil, os containers ficaram escassos e as exportações diminuíram por conta deste fator.

As consequências dos impactos da pandemia no setor foram, por exemplo, a crise logística gerada. Com a paralisação das operações chinesas, houve grande acúmulo de carga e falta de containers, como característica a alta nos valores e desaceleração no desembarço de mercadorias nos recintos alfandegados. Outro exemplo foi que o impacto da crise no setor que refletiu sobre o câmbio, dificultando o andamento de diversas cadeias produtivas no Brasil.

Além disso, destaca-se que atualmente no Brasil existem 4.133 empresas cadastradas como agentes de carga no Brasil, segundo estudo realizado por meio da plataforma Neoway (2021).

O aumento nas projeções para o ano de 2021 estava relacionado ao aumento do consumo internacional, em um cenário de recuperação diante da pandemia da Covid-19, de acordo com o secretário de Comércio Exterior (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021). Diversos países estavam diminuindo o consumo de serviços, normalmente produzidos por economias avançadas, e aumentando as compras de bens físicos, o que favorecia países emergentes como o Brasil.

Para o ano de 2021, a projeção, segundo o governo brasileiro, era de um crescimento de 3,9% na balança comercial, impulsionada principalmente pelo aumento das exportações brasileiras. A previsão de crescimento seria estimulada pelas commodities e produção industrial, além do real que deve se manter desvalorizado em relação ao dólar (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2021).

### 3.1 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

De acordo com a diretora geral da National Freight, Ana Quirino, há quatro principais concorrentes da empresa, e cada um compete sob uma diferente perspectiva. Dentre elas estão: Agillity Logistics, Action Cargo, DC Logistics, e AGS Holding.

A Agillity Logistics é uma empresa de grande porte, fundada em 1979, no Oriente Médio, que possui um preço inferior, levando a uma preferência dos clientes quando cotam com a National Freight e a própria Agillity Logistics.

Já a Action Cargo é uma empresa de pequeno porte, fundada em 2005, que oferece serviços personalizados e contato direto com a direção, assimilando-se ao perfil da empresa em estudo. Ana Quirino também apontou que alguns ex-funcionários trabalham atualmente na Action Cargo.

A DC Logistics é uma empresa de grande porte, fundada em 1994, em Itajaí, É considerada como concorrente por ser uma empresa grande e ter condições de baratear o preço do frete, por conta do volume de cargas. Além disso, a sede está localizada em uma cidade que detém o segundo maior porto do Brasil, em ascensão por possuir benefícios fiscais para empresas estabelecidas no estado que trabalham com a importação direta de produtos por meio do Porto da cidade.

Por fim, a AGS Holding é uma empresa de pequeno porte, fundada em 1999, compete no setor de transporte de aeronaves. A National Freight frequentemente realiza importações e exportações de pequenas aeronaves semidesmontadas e helicópteros. Entre 2018 e 2020, ela participou das cotações, mas na maioria dos casos tem o preço de frete superior ao da AGS Holding, mesmo possuindo experiência no ramo.

Para uma melhor análise dos concorrentes, foi analisada a presença digital e utilizada a técnica de cliente oculto, com objetivo de comparar o atendimento de cada empresa. Entre os dias 01 e 06 de setembro de 2020, ocorreu uma simulação de cotação por e-mail para as quatro concorrentes, bem como para a National Freight, para que houvesse a possibilidade de comparação entre elas. Foi assim solicitado um orçamento para importação aérea consolidada de uma caixa de 180 kg e dimensões 1,20cm x 1,00cm x 0,80cm, com origem de Frankfurt - Alemanha e destino em Guarulhos - Brasil e *incoterms* FCA (Free Carrier).

A Tabela 1 apresenta a comparação entre as competidoras, através de pesquisas feitas nas redes sociais e cadastro da receita federal, além da simulação

de cotação. Somente o concorrente A e a National Freight retornaram com orçamento, e somente o concorrente apresentou mais de uma opção de rota, o que pode ser analisado como um diferencial.

Todas apresentam características semelhantes, oferecendo serviço de importação e exportação, e realizando transporte aéreo e marítimo. Com exceção do concorrente C, que não apresenta a informação de forma clara no site.

Em relação à presença e o engajamento online, todas possuem página no Facebook, Instagram e Site, exceto o concorrente A que não possui página no Instagram e Facebook.

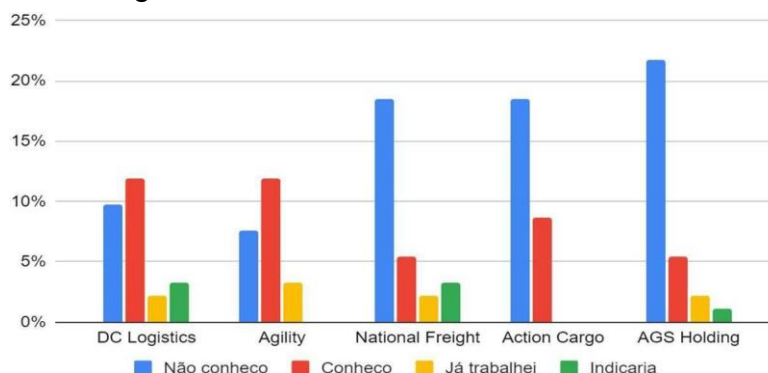
**Tabela 1 - Tabela comparativa dos concorrentes**

EMPRESA	DIFERENCIAL	SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES ATENDIDOS	PONTOS FRACOS
Concorrente A	- Apresentação de mais de uma opção de preço e rota; - Apresentação sobre <i>compliance</i> no site.	- Alimentício; - Produtos Farmacêuticos.	- Pequena presença digital
Concorrente B	- Mix de logística de serviços integrados; - Programa de sustentabilidade.	- Óleo e gás.	- Dificuldade para entrar em contato com a empresa; - Problemas para solicitar cotação pelo site.
Concorrente C	- Estrutura própria de armazéns e transporte rodoviário no Brasil, EUA e Itália; - Serviços próprios, sem terceirização.	- Aeronáutico.	- Sem retorno a solicitação de cotação.
Concorrente D	- Programa de sustentabilidade; - Especialistas em infraestrutura; - Transporte de cargas projetos.	- Produtos Farmacêuticos; - Óleo e gás.	- Sem retorno a solicitação de cotação.
National Freight	- Relação de proximidade com a direção; - Assessoria personalizada; - Know-how de mercado.	- Alimentício; - Componentes Eletrônicos; - Comércio incluindo Varejo.	- Em cotação apresentou apenas uma opção de rota

**Fonte:** Elaboração própria dos autores

Para complementar a análise da concorrência, no estudo quantitativo, os entrevistados foram questionados se conhecem, não conhecem, já trabalharam ou indicariam as empresas em questão, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Análise de Concorrentes



Fonte: Elaboração própria dos autores

Foram filtradas as empresas de pequeno porte, que representam 29% dos respondentes, levando em consideração que a atual carteira possui predominância de organizações deste porte.

Conforme a Figura 1, os agentes mais conhecidos pelos respondentes são DC Logistics e Agility, por serem empresas de grande porte, e a que mais respondentes já trabalharam é a Agility. Percebe-se que no caso da National Freight, dos cinco respondentes que a conhecem, dois deles já trabalharam e três a indicariam. Ao ser comparada com seus concorrentes, ela está em primeiro lugar no critério de indicação, empatada com a DC Logistics, contendo três respondentes.

### 3.2 ANÁLISE DA CARTEIRA DE CLIENTES

O perfil de clientes da companhia em estudo é composto por empresas importadoras e exportadoras, que são habilitadas através do RADAR (Registro e Rastreamento de Atuação dos Intervenientes Aduaneiros), habilitação exigida pela Receita Federal do Brasil para todas as empresas que desejam importar e/ou exportar. *Trading Companies* também são clientes, elas fazem o intermédio entre compradores e vendedores (importadores e exportadores) e o principal motivo para utilizarem essas companhias é por ser mais econômico ao invés da implantação de um setor de importação/exportação dentro da empresa que deseja comercializar internacionalmente.

A National Freight possui parceria com despachantes aduaneiros, os quais gerenciam todo o processo de importação e exportação de seus clientes, ou seja, um único despachante coordena uma carteira ampla de clientes que necessitam do serviço de um agente de carga para transportar e realizar todo o processo de logística internacional. É importante ter bom relacionamento com esses despachantes, dado que eles determinam quem realizará os processos de transporte internacional de seus clientes.

Os agentes internacionais (parceiros) possuem clientes próprios, e quando possuem demanda de importação para o Brasil, eles entram em contato com a empresa para fazer o acompanhamento e recebimento da carga no destino. Estes são chamados de clientes do agente, já que a escolha de envio da mercadoria é feita pelo exportador, ou seja, todo o processo é realizado na origem.

Atualmente, a carteira de clientes é composta por 43,27% importadores e exportadores capturados pela National Freight; 42,3% clientes do agente; 9,62% clientes de despachantes e 4,81% *Trading Companies*.



Para melhor compreensão do perfil de clientes da empresa, desenvolveu-se a análise pela Curva ABC. Segundo Tubino (2000), tal técnica consiste em analisar, verificar e caracterizar quais clientes devem receber maior atenção a partir de seu grau de importância para a empresa. Portanto, as empresas de maior importância serão tratadas com prioridade, pois apresentam uma demanda mais valorizada diante das outras.

Para realização da Curva, foram selecionados todos os clientes do ano de 2020, os relacionando com o faturamento bruto. Os mesmos foram divididos em três grupos: A, B e C. O grupo A corresponde a 20% dos clientes e a 65% do faturamento bruto, o B corresponde a 30% dos clientes e a 25% do faturamento bruto e o C corresponde a 50% dos clientes e a 10% do faturamento bruto.

É importante destacar que a diferença percentual do faturamento total bruto entre 2018 e 2019 aumentou 2,51%, e de 2019 a 2020 teve uma queda de 5,40%.

A Tabela 2 apresenta a diferença percentual do faturamento entre os anos de 2018 a 2020 das empresas pertencentes a curva A de 2020 - que totalizam dezoito companhias. Além de apresentar a variação percentual do faturamento entre os anos de 2019 e 2020.

Tabela 2 - Tabela comparativa entre o percentual de faturamento dos anos de 2018 a 2020 dos clientes da curva A de 2020

EMPRESA	SEGMENTO	FATURAMENTO %			VARIÇÃO
		2018	2019	2020	
A	Componentes Eletrônicos	29,20%	32,90%	17,40%	↓ 15,6%
B	Indústria Metalúrgica	2,10%	1,40%	10,20%	↑ 8,8%
C	Alimentício	2,60%	2,30%	4,70%	↑ 2,4%
D	Instrumentação Industrial	1,90%	1,70%	4,50%	↑ 2,8%
E	Espumas	0,70%	4,70%	4,30%	↓ 0,4%
F	Automobilístico	0,00%	0,30%	4,00%	↑ 3,6%
G	Alimentício	2,20%	3,00%	3,30%	↑ 0,4%
H	Energia Solar	0,10%	8,30%	3,00%	↓ 5,3%
I	Trading (Ênfase em Componentes Eletrônicos)	0,00%	0,50%	2,80%	↑ 2,3%
J	Componentes Eletrônicos	0,60%	2,00%	2,50%	↑ 0,5%
K	Trading (Ênfase em Vestuário)	3,20%	2,70%	2,10%	↓ 0,6%
L	Trading (Ênfase na Indústria Farmacêutica)	5,30%	1,30%	2,10%	↑ 0,8%
M	Componentes Eletrônicos	0,90%	0,90%	2,00%	↑ 1,1%
N	Puericultura	8,50%	2,70%	1,70%	↓ 1%

EMPRESA	SEGMENTO	FATURAMENTO %			VARIACÃO
		2018	2019	2020	
O	Máquinas e Equipamentos	0,80%	0,70%	1,60%	↑ 0,9%
P	Equipamentos Médicos	2,50%	1,40%	1,20%	↓ 0,2%
Q	Indústria Farmacêutica	0,00%	4,00%	1,10%	↓ 2,9%
R	Indústria Óptica	4,00%	4,90%	1,00%	↓ 3,9%

Fonte: Elaboração própria dos autores.

Levando em consideração que devem ser priorizados os clientes da curva A, por serem responsáveis pela maior parcela do faturamento, nota-se que oito deles tiveram queda no percentual. Os motivos podem ser explicados pela pandemia, pela redução de custos e/ou pela busca por soluções mais baratas no mercado.

Neste momento, seria relevante o contato por parte da equipe com tais clientes, buscando recuperar a quantidade de embarques, porque esses são os principais da carteira e devem ser priorizados.

#### 4 ANÁLISE SWOT

Com a finalidade de analisar a posição estratégica da National Freight, foi realizada uma matriz SWOT, ilustrada no Quadro 1. Segundo Kotler e Keller (2007), a matriz SWOT é uma ferramenta que analisa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças nos ambientes internos e externos do negócio.

Quadro 1 - Matriz SWOT

Ambiente Interno	<p><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucos colaboradores;</li> <li>- <i>Know-how</i> do mercado;</li> <li>- Serviço personalizado;</li> <li>- Presença em eventos da área.</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco volume de carga para consolidar e baratear o frete;</li> <li>- Fraca estratégia de marketing de relacionamento;</li> <li>- Terceirização dos transportes;</li> <li>- Não possui uma segmentação de público-alvo.</li> </ul>
Ambiente Externo	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado promissor;</li> <li>- Crescimento do mercado interno;</li> <li>- Aumento de empresas importadoras e exportadoras (potenciais clientes);</li> <li>- Automatização de processos internos (TI).</li> </ul>	<p><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência acirrada;</li> <li>- Instabilidade do câmbio;</li> <li>- Tarifas altas de transporte;</li> <li>- Instabilidades devido ao COVID-19.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria dos autores

Ao analisar as forças, afirma-se que o número reduzido de colaboradores é um diferencial, uma vez que é possível prestar um serviço personalizado de acordo com as especificações de cada cliente. Além disso, por se tratar de uma empresa consolidada no mercado, possui know-how, o que a diferencia de seus concorrentes.

A empresa possui alta presença em eventos nacionais e internacionais da área, possibilitando a lembrança de marca e a introduzindo a novos clientes.

Como fraquezas, a empresa tem desvantagens em relação aos competidores, por conta da terceirização dos demais serviços. Como por exemplo, o transporte rodoviário, que é um serviço contratado de um fornecedor externo e gera maior custo, em comparação a um agente de carga que possui sua própria transportadora. Ademais, a empresa não detém uma estratégia de marketing de relacionamento estruturada com os seus clientes, somente o controle dos cadastros por serviços prestados.

Analisando o macroambiente e o setor de agenciamento de carga, foram identificadas as oportunidades e ameaças. Segundo projeção da Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB, 2020), aponta para um fator positivo, o crescimento do mercado interno, o que estimulou as importações em 2019, assim sendo uma oportunidade a empresa em oferecer seu serviço a novos clientes.

Junto às oportunidades, foram descobertas ameaças para a empresa. Com a acirrada competitividade, há dificuldade dos players em se diferenciar, visto que todos eles oferecem serviços semelhantes.

## **5 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE CRM**

A partir do diagnóstico da empresa, foi identificada uma fraqueza no processo de fidelização dos clientes já existentes, visto que há muitos *players* no mercado e baixa barreira de entrada, pelo fato de possuir pouca diferenciação técnica de serviço.

Ao comparar os clientes dos anos de 2018 a 2020, constata-se uma taxa de fidelização de 16%, que representa vinte e dois clientes.

Com o propósito de apontar a revisão estratégica de todo o processo de relacionamento com os clientes, o *Customer Relationship Management* (CRM), segundo Madruga (2018), é um processo que faz parte de uma estratégia organizacional, a qual coloca o cliente como foco das ações da empresa para criar e manter relacionamento direto com os mesmos, sendo possível maximizar a lucratividade, receita e satisfação do cliente. A utilização dessa ferramenta é importante para estar presente no cotidiano da organização, alcançando assim, uma vantagem competitiva em relação à retenção de clientes e diferenciação do serviço prestado.

Atualmente a empresa executa algumas estratégias de marketing, tais como: contato direto com a diretoria para eventuais sugestões e feedbacks e envio de brindes institucionais (cadernos e calendários), aos clientes que utilizaram o serviço durante o ano, para que se lembrem da marca.

Para aumentar a taxa de retenção dos clientes, em conversa com a Diretoria da National Freight, foi sugerido aumentar a taxa de fidelização, ampliando a quantidade de embarques em 10%, em uma perspectiva de melhoramento. Foi realizada a proposta para implantação de um projeto de CRM, uma vez que a empresa não possui estrutura desse processo.

Para implementar um CRM é necessário revisar e estruturar os processos estratégicos e de marketing da empresa. Para esta proposta, foram utilizadas cinco referências que permitem viabilizar adequadamente ao porte, estrutura e características de empresas como a National Freight. A Tabela 3 apresenta as etapas do processo para implementar o CRM, de acordo com autores referenciados.

Tabela 3 - Tabela de etapas proposta para implementação do CRM

ETAPAS DE CRM	AUTORES
1. Definição da estratégia	Curry e Kkolou (2004)
2. Envolvimento de todos os colaboradores	Curry e Kkolou (2004)
3. Identificação dos clientes	Chalmeta (2006)
4. Criação de base de dados	Winer (2001) / Chalmeta (2006) / Urbanskiene <i>et al</i> (2008) / Buttle e Maklan (2009)
5. Análise da informação da base de dados	Winer (2001)
6. Determinação dos objetivos por cliente	Chalmeta (2006)
7. Definição da melhor abordagem de comunicação e estratégia de interação com cada tipo de cliente.	Winer (2001)
8. Criação de programas de relacionamento e de fidelização	Winer (2001)
9. Criação de mecanismos que assegurem a privacidade da informação fornecida pelos clientes e permitam a personalização dos produtos e serviços de acordo com as suas preferências	Winer (2001)
10. Definição dos investimentos necessários, para a criação de valor e prestação de serviços de qualidade para os clientes, através dos sistemas CRM	Urbanskiene <i>et al</i> (2008)
11. Monitorização da implementação do CRM, avaliando e tomando medidas de melhoria contínuas	Chalmeta (2006)

Fonte: Elaboração própria dos autores

Uma única ferramenta auxiliaria a implementação de todo o processo. Sendo assim, realizou-se uma pesquisa com fornecedores de CRM, através de consultas em páginas na internet das empresas. Foram selecionadas cinco delas para solicitar orçamentos/reuniões para entender o serviço que cada uma oferece, de acordo com as necessidades da National Freight em relação ao relacionamento com os clientes.

A Tabela 4, apresenta a comparação entre as empresas pesquisadas, as funcionalidades que cada plataforma oferece, custos mensais e custo de implementação.

Tabela 4 - Comparação entre fornecedores do sistema CRM

Funcionalidades da Plataforma	Fornecedores de CRM				
	Agendor	Fleeg	Nectar	Pipedrive	Ploomes
Integração com outros aplicativos	X	X	X	X	X
Importação e exportação de dados	X	X	X	X	X
Gestão de carteira de clientes	X	X		X	
Campos personalizados	X	X	X	X	
Criador de <i>landing pages</i>		X			X
Funil de marketing	X	X	X	X	X
Análise de oportunidades		X			
Insights e relatórios	X	X	X	X	X
Motivos de ganha e perda		X			
Análise de metas mensais	X	X	X	X	X
Ações de pós-venda	X	X			X
<b>Custo mensal para 3 usuários</b>	<b>R\$ 196,00</b>	<b>R\$ 319,00</b>	<b>R\$ 679,00</b>	<b>R\$ 996,90</b>	<b>R\$ 316,80</b>
<b>Custo para implementação</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 2.160,00</b>	<b>R\$ 799,00</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 2.560,00</b>

Fonte: Elaboração própria dos autores

Tendo em vista o objetivo de tal contratação, a empresa Fleeg seria a mais recomendada, com o foco em gerir o relacionamento da carteira de clientes.

A plataforma foi escolhida por oferecer uma ferramenta que possibilita a análise de oportunidades, na qual proporciona insights e filtra quais clientes a empresa tem mais ensejo e deve investir. Além disso, apresenta os motivos de ganha e perda, possibilitando a análise do que deve ser melhorado e mantido em uma futura contratação. Ademais, é possível realizar a integração da plataforma com o atual sistema interno da empresa, Global Solution, o qual possui as informações cadastrais dos clientes, tipos de serviço contratado, origem, destino, peso, incoterms e valores.

## 5.1 INVESTIMENTO

Para a implementação do CRM, o custo será de R\$ 2.160,00 no momento da contratação e a mensalidade de R\$ 319,00, totalizando R\$ 5.988,00 no primeiro ano e R\$ 3.828,00 nos demais. É importante enfatizar que esse valor anual fará parte do investimento de marketing da empresa.

## 5.2 VIABILIDADE FINANCEIRA

Com base na análise da carteira de clientes, foi notado que dobrar a fidelização não necessariamente dobraria o faturamento, tendo em conta que a empresa não detém a informação de quantos embarques cada cliente realiza por ano, para assim comparar com a quantidade de embarques realizados pela agente de cargas.

O processo de fidelização será feito de maneira gradativa, já que o mercado em que a empresa está inserida possui concorrência acirrada.

Para o estudo de viabilidade financeira, foi utilizado um cenário apontado pela diretoria geral da empresa onde é possível dobrar a fidelização atual, considerando vinte e dois clientes atuais em um ano. Também é possível considerar que aumentem em 10% os serviços realizados com a National Freight, visto que eles podem utilizar menos serviços de concorrentes e dar mais preferência para a National Freight.

Conforme anteriormente mencionado, a atual taxa de fidelização da empresa é de 16%, totalizando vinte e dois clientes. Sendo assim, ao dobrar a fidelização, seriam retidas outras vinte e duas companhias.

A Tabela 5 ilustra a quantidade de embarques feitos por esses clientes em 2020, e a média de faturamento de cada um, para assim fazer uma projeção de retorno com a implementação da ferramenta CRM.

Tabela 5 – Projeção de aumento de processos em 10% de vinte e dois clientes

REAL CENÁRIO ATUAL				SIMULAÇÃO COM UM AUMENTO NA FIDELIZAÇÃO
EMPRESA	EMBARQUES EM 2020	FATURAMENTO ANUAL	FATURAMENTO MÉDIO POR EMBARQUE	MÉDIA DE FATURAMENTO (com aumento em 10% dos embarques)
X1	38	R\$ 45.164,39	R\$ 1.188,54	R\$ 49.918,54
X2	7	R\$ 10.273,43	R\$ 1.467,63	R\$ 11.741,06
X3	7	R\$ 3.933,26	R\$ 561,89	R\$ 4.495,15
X4	6	R\$ 9.247,59	R\$ 1.541,27	R\$ 10.788,86
X5	2	R\$ 1.745,13	R\$ 872,57	R\$ 2.617,70
X6	2	R\$ 1.918,86	R\$ 959,43	R\$ 2.878,29
X7	8	R\$ 5.918,96	R\$ 739,87	R\$ 6.658,83
X8	1	R\$ 1.091,00	R\$ 1.091,00	R\$ 2.182,00
X9	1	R\$ 1.369,70	R\$ 1.369,70	R\$ 2.739,40
X10	2	R\$ 1.739,80	R\$ 869,90	R\$ 2.609,70
X11	1	R\$ 347,40	R\$ 347,40	R\$ 694,80
X12	6	R\$ 2.280,15	R\$ 380,03	R\$ 2.660,18
X13	3	R\$ 2.858,22	R\$ 952,74	R\$ 3.810,96
X14	2	R\$ 1.256,60	R\$ 628,30	R\$ 1.884,90
X15	2	R\$ 6.019,68	R\$ 3.009,84	R\$ 9.029,52
X16	2	R\$ 1.102,00	R\$ 551,00	R\$ 1.653,00
X17	3	R\$ 1.690,69	R\$ 563,56	R\$ 2.254,25
X18	14	R\$ 17.936,06	R\$ 1.281,15	R\$ 20.498,35
X19	3	R\$ 1.316,96	R\$ 438,99	R\$ 1.755,95
X20	4	R\$ 5.625,45	R\$ 1.406,36	R\$ 7.031,81
X21	5	R\$ 3.170,10	R\$ 634,02	R\$ 3.804,12
X22	2	R\$ 3.480,42	R\$ 1.740,21	R\$ 5.220,63
<b>TOTAL FATURADO</b>		<b>R\$ 129.485,85</b>		<b>R\$ 156.928,00</b>
<b>DIFERENCIAL FATURADO</b>		<b>R\$ 27.442,15</b>		

Fonte: Elaboração própria dos autores.

A projeção apresenta um retorno de R\$ 27.442,15 ao aumentar em 10% os embarques dos clientes em análise. Com isso, o valor investido para a implementação

do CRM é recuperado para a empresa, e já proporciona um lucro de R\$ 21.454,15 no primeiro ano.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a compreensão de aspectos mercadológicos da National Freight Transportes Internacionais, identificando-se um *gap* na fidelização de clientes. O objetivo central do trabalho foi apresentar uma proposta de implementação do CRM com foco no relacionamento de clientes, com a finalidade de reter a carteira e aumentar a quantidade de serviços prestados, através de uma estruturação de pré-venda, acompanhamento e pós-venda.

Avaliando a viabilidade financeira, o investimento em um processo e sistema de CRM é válido e será retornado em menos de um ano, além de apresentar lucro de R\$ 21.454,15 a partir do primeiro ano de uso. É importante frisar que o cálculo é uma estimativa caso os clientes selecionados aumentarem em 10% os embarques com a empresa em estudo.

Portanto, após análise da implementação do CRM, investimento e viabilidade financeira, sugere-se que a organização aprimore os estudos apresentados para aperfeiçoar as estratégias para a fidelização e relacionamento futuro de seus clientes. Assim, será possível aferir uma visão ampla de como será estruturado todo o processo da implementação e os resultados que serão obtidos.

Este estudo contribui para o aperfeiçoamento das estratégias de ampliação de faturamento em empresas de pequeno porte por meio da fidelização de clientes, sugerindo racional analítico para estudo de mercado, etapas para implementação do CRM e critérios de comparação entre fornecedores de sistemas de CRM.

## **REFERÊNCIAS**

- AEB. Disponível em: <<http://aeb.org.br/category/estatisticas-de-comex/http://cnc.org.br/aeb>>. Acesso em: 19/10/2020.
- BUTTLE, Francis; MAKLAN, S. Customer relationship management: Concepts and technology. Sydney: a Butterworth-Heinemann Title, v. 72, 2009.
- CHALMETA, Ricardo. Methodology for customer relationship management. Journal of systems and software, v. 79, n. 7, p. 1015-1024, 2006.
- CURRY, Adrienne; KKOLOU, Elena. Evaluating CRM to contribute to TQM improvement—a cross-case comparison. The TQM Magazine, 2004.
- FAZ COMEX. Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/blog/coronavirus-economia-e-comercio-exterior>>. Acesso em: 15/10/2020.
- KEEDI, S.; MENDONÇA, P. C. C. Transportes e Seguros no Comércio Exterior, Edições Aduaneiras, 254 p. São Paulo, 2000.
- KOTLER, P. KELLER. KL Administração de marketing. 12 edição. São Paulo: Ed. 2007.
- LIMA, Manolita Correia. Monografia. Saraiva Educação SA, 2017.
- MADRUGA, Roberto. Gestão do Relacionamento e Customer experience. São Paulo: Grupo Gen, 2018.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-acumulado-do-ano>>. Acesso em: 24/09/2020.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Corrente de comércio supera US\$ 100 bilhões no primeiro trimestre. 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt->

br/assuntos/noticias/2021/abril/Corrente-de-comercio-supera-U-S-%24-100-bilhoes-no-primeiro-trimestre>. Acesso em: 10/04/2021.

NEOWAY. Disponível em: <<https://blog.neoway.com.br/>>. Acesso em: 20/03/2021.

TUBINO, Dalvio Ferrari. Planejamento e controle da produção: teoria e prática . Editora Atlas SA, 2000.

URBANSKIENĖ, Rūta; ŽOSTAUTIENĖ, Daiva; CHREPTAVIČIENĖ, Virginija. The model of creation of customer relationship management (CRM) system. Engineering economics, v. 58, n. 3, 2008.

WINER, Russell S. A framework for customer relationship management. California management review, v. 43, n. 4, p. 89-105, 2001.