

CRM Como Vantagem Competitiva nas Empresas e sua Versão Eletrônica (eCRM)

Douglas Ribeiro

Professor Carlos Eduardo Ciccone

Jaú, Fevereiro de 2015

Douglas Ribeiro

CRM Como Vantagem Competitiva nas Empresas e sua Versão Eletrônica (eCRM)

Monografia apresentada como trabalho de conclusão de curso, como parte do requisito para o curso de Gestão da Tecnologia da Informação da faculdade de tecnologia de Jahu.

Orientador: Carlos Eduardo Ciccone

Jaú
Fevereiro – 2015

Agradecimento

Primeiramente agradeço ao meu orientador Carlos Eduardo Ciccone, pela atenção, orientação e por ser eficaz na resolução de dúvidas. Agradeço também aos professores que de alguma forma me inspiraram nesse estudo e puderam passar um pouco de seu conhecimento, principalmente aos que tocaram em temas relacionados a esse estudo, em especial ao professor Sérgio Castro pelas sugestões e apoio.

Agradeço aos meus familiares que deram força em cada desafio que foi encontrado, principalmente aos meus pais, pelos quais tenho admiração e respeito, em que foram exemplos de indivíduos e presentes quando necessário algum conselhos.

Possui minha gratidão também os meus amigos e colegas, tanto os que já conhecia, como os que vim a conhecer na Fatec e que estiveram presentes de alguma forma em minha vida, principalmente durante meus estudos, em especial ao Flavio Furquim, que pode passar um pouco de sua experiência com o assunto em questão.

Cito também aquelas pessoas que de alguma forma influenciaram nas decisões relacionadas ao desenvolvimento desse trabalho, pessoas que muitas vezes nem podemos conhecer direito, mas que possuem alguma participação, mesmo que mínima, em cada atitude.

RESUMO

É natural que as entidades, ao decorrer do tempo, encarem situações evolutivas que degradam e que melhoram seu funcionamento e aquilo que as cercam. O mercado competitivo compõe-se das organizações mais fortes em que se está disposto a tudo para ser o melhor.

Os grandes competidores dispõem de experiência no mercado, poder aquisitivo, alianças sólidas e estratégia bem definida. Para evoluir é necessário encarar novos desafios, trilhar novos caminhos e buscar novas conquistas.

Para a elaboração desse trabalho foi consultado conteúdo de grandes autores que contam com bastante experiência relacionada ao CRM e ao marketing de relacionamento. Foi reunido material que corresponde à ideia comum de o que esses autores entendem por CRM.

O CRM é acima de tudo uma filosofia, que centraliza as pessoas entre os seus processos e atividades, a ser posta em prática. Não faz sentido uma empresa praticar o CRM com seus clientes se não pratica com as pessoas dentro da organização. A tecnologia de CRM pode ser dividida em CRM Operacional, CRM Analítico e CRM Colaborativo.

É importante entender que a gestão de relacionamento com o cliente não é uma invenção inovadora recente, é o aumento da capacidade que aquelas organizações, que apesar de terem poucos clientes, tinham grande proximidade com as pessoas. A tecnologia auxilia no aumento da capacidade humana, podendo manter a qualidade e o pleno funcionamento na relação com os clientes mesmo com grande número de clientes.

ABSTRACT

It is natural entities, with the passage of time, look upon changing situations that degrade and improve their functioning and what surrounds them. The competitive market is made up of the strongest organizations in which they are willing to do anything to be the best.

The great competitors have market experience, buying power, strong alliances and well defined strategy. To evolve is necessary to face new challenges, new paths and seek new conquests.

For the elaboration of this work were consulted contents of great authors that have closely related to CRM and relationship marketing experience. Material which corresponds to the common idea these authors mean by the CRM was collected.

The CRM is first and foremost a philosophy that centralizes persons among their processes and activities to be implemented. It makes no sense an enterprise CRM practice with your clients if it do not practice with people in the organization. CRM technology can be divided into Operational CRM, Analytical CRM and Collaborative CRM.

It is important to understand that managing customer relationships is not a new innovative invention is the increased ability of those organizations, who despite having few customers had close proximity with people. The technology helps to increase human capacity, can maintain quality and fully functioning in the relationship with customers even with large numbers of customers.

Lista de Figuras

Figura 1: Análise SWOT	09
Figura 2: Pirâmide de Maslow	12
Figura 3: Evolução das Relações de Comércio.....	18
Figura 4: Fatores que motivam a adoção do CRM.....	36

Sumário

1 Introdução	6
1.1 Tema.....	6
1.2 Problema	6
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Metodologia	7
2 Marketing de Relacionamento com o Cliente	8
2.1 Situação do Marketing no Século XXI	8
2.2 Satisfação, Valor e Fidelidade do Cliente	10
2.3 O Poder do Marketing.....	13
2.4 A ausência de comunicação efetiva	14
2.5 A dimensão cliente	16
2.6 Alavancando conhecimento a partir do CRM.....	17
2.7 Serviços: Mais Importantes do que Parecem	21
2.8 Princípios da Gestão de Relacionamento com o Cliente	25
3 A Solução CRM e eCRM.....	28
3.1 eCRM.....	33
3.2 Automação da Força de Vendas	33
3.3 O Mercado de CRM.....	39
3.4 ERP e o CRM	41
3.5 Identificando a Necessidade do CRM.....	42
3.5.1 Educando os grupos de interesse	43
3.6 Implementando CRM	43
3.7 CRM Após a Implantação do Sistema	48
4 Discussão sobre Marketing com CRM e eCRM	55
5 Conclusão	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
Glossário	62

1 Introdução

1.1 Tema

O marketing está presente em todas as operações de uma empresa, pois tudo gira em torno de um produto ou serviço e o marketing tem relação direta com o produto ou serviço que uma organização dispõe ao mercado. Portanto é de extrema importância buscar melhorar o máximo possível o marketing da entidade.

1.2 Problema

As pessoas que trabalham diretamente com marketing precisam, cada vez mais, de informações precisas sobre os clientes, saber qual a necessidade do mercado, o preço a oferecer pelo produto ou serviço e etc. O mercado tem se mostrado mais competitivo, por haver mais concorrentes e muito mais informações disponíveis para o consumidor identificar o que precisa, passando a exigir ainda mais esforços da organização para conquistar os clientes.

A empresa que não consegue acompanhar o mercado ou a real necessidade do cliente está mais sujeita a riscos. Essas empresas podem cair na zona de conforto de não assumir uma visão de negócio em longo prazo acabando por não satisfazer os stakeholders.

Contudo o problema não está em apenas obter uma ferramenta de CRM e colocar em funcionamento. Por trás de tudo isso existe uma nova estratégia a ser implementada. Passar de trabalhar focado no produto para trabalhar focado no cliente é um dos pontos a se por em discussão. Outros aspectos devem ser levados em conta, como o de pessoas, afinal, não faz sentido trabalhar para pessoas sem valorizar as pessoas da própria organização. Pessoas são de extrema importância para o bom funcionamento de uma ferramenta tecnológica, o sucesso de uma estratégia de CRM está tanto na mão das pessoas (se não mais) como está na confiança de uma aplicação que possui armazenado todos os dados da empresa e dos clientes.

1.3 Objetivos

É preciso melhorar as estratégias de marketing nas organizações, para que se tenha presença mais forte no mercado, logo se pensa em evolução do marketing. Para isso se consolidar é inevitável pensar em grandes

investimentos, entretanto o retorno pode ser espetacular, a ferramenta CRM pode contribuir para reter e manter clientes, torna-los fieis e grandes parceiros da organização.

Os principais objetivos desse trabalho são de incentivar e levar conhecimento para que as organizações considerem, com seriedade, a possibilidade de implementação de CRM ou, caso já o possui, aperfeiçoa-lo, para a solução de problemas relacionados a processos organizacionais, problemas com clientes, desafios como retenção de clientes e fidelização e encontrem formas de utilizar, de alguma forma, sistemas que já possuem junto ao CRM que pretendem implantar. Além de identificar os problemas comum em organizações, que não conseguem implementar com sucesso o CRM, e sugerir soluções de sucesso.

1.4 Metodologia

Para a realização da pesquisa bibliográfica foi utilizado um vasto conteúdo presente em livros, revistas e sites, o material de referência é disponibilizado para o público geral, ou seja, não é restrito, nem acessível à determinada classe social ou política.

Esse trabalho conta com a pesquisa e consulta de relatos de líderes importantes mundialmente conhecidos e de executivos importantes nas organizações na área de CRM.

As soluções encontradas e sugeridas foram baseadas em decisões que funcionaram em organizações multinacionais que apresentaram resultados positivos tanto para a empresa como para o mercado, servindo como modelo para demais empresas encararem problemas em comum.

2 Marketing de Relacionamento com o Cliente

2.1 Situação do Marketing no Século XXI

Marins (2000), entende que no século XXI o marketing tem como principal objetivo tornar os clientes em geral em clientes ativos. Se o cliente é ativo ele provavelmente está satisfeito com o produto ou serviço, ele não só consome produtos ou serviços, mas divulga-os com uma boa imagem da empresa.

No marketing é necessário também se preocupar com a tomada de decisões que abordam questões como as citadas por Kotler e Keller (2006):

- Quais características incluir em um novo produto?
- A que preço oferece-lo aos consumidores?
- Onde vender seus produtos?
- Quanto gastar em propaganda e vendas?

Quanto mais clientes uma empresa consegue atrair maior é a dificuldade em gerenciar seus clientes. Isso acontece, pois os perfis dos clientes passam a não poder mais ser compreendido apenas por pessoas, nem tão pouco por sistemas simples. É necessário expandir os meios tecnológicos que auxiliam nessas questões e consequentemente em decisões para o negócio. Quando se utiliza de novos meios para melhor gerir toda essa demanda dos clientes, pode ser possível ampliar os horizontes, fazendo com que as organizações tenham melhor visão de como agir no futuro.

Antes de entender propriamente o marketing de relacionamento, é importante entender o marketing. Segundo Kotler e Keller (2006, pg 4) o marketing lida com a satisfação das necessidades humanas e sociais, ele “supre necessidades lucrativamente”.

Entretanto, não somente o marketing está ligado ao marketing de relacionamento com o cliente. É possível identificar características que se enquadram ao CRM em planejamentos administrativos, como por exemplo a análise SWOT. Antes de entender como a análise SWOT pode ser utilizada, é necessário analisar o que vem a ser o negócio. Kotler e Keller (2006) entende que um negócio pode ser entendido através dessas dimensões: grupo de clientes, necessidades de clientes e tecnologia.

A análise SWOT é muito utilizada por organizações quando pretendem elaborar um planejamento, normalmente para mais de 3, 5 anos.

Kotler Philip (2006) explica que a análise SWOT é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que leva esse nome por serem as letras dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats.

Forças (Strengths): É feito a analisado as forças da empresa, aquilo que ela tem de melhor, para que se possa identificar como utilizar melhor essas forças.

Fraquezas (Weaknesses): Faz-se a análise das fraquezas da empresa, aquilo que é crítico dentro da organização, para identificar como as fraquezas podem agir o mínimo possível nas atividades organizacionais.

Oportunidades (Opportunities): É analisado as oportunidades da empresa, identifica-se as questões que podem ser oportunas e aonde pode-se evoluir se explorado.

Ameaças (Threats): Analisa-se as ameaças da empresa, identifica-se questões que podem comprometer as conquistas da organização.

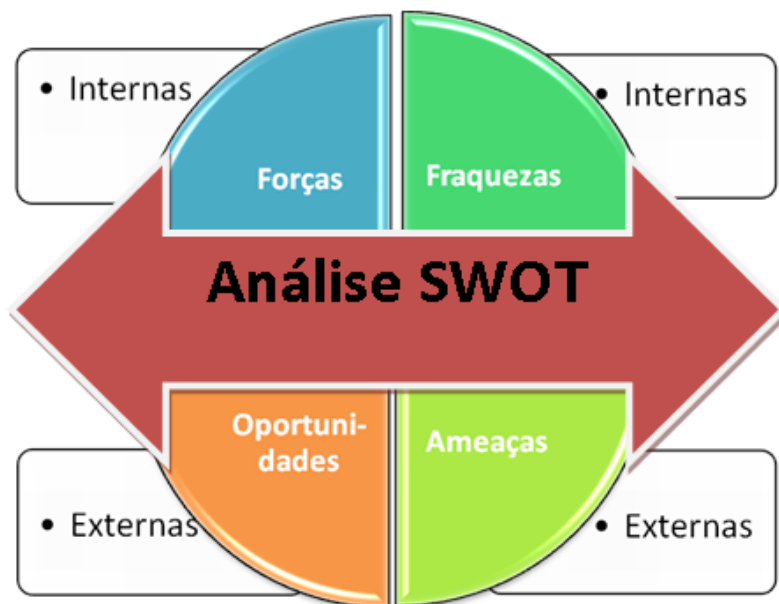


Figura 1 - Análise SWOT - Fonte: (<http://ilg-sercompetitivo.blogspot.com.br/2013/03/saiba-como-fazer-uma-analise-swt.html>), Acesso em: 03/11/2014

Essa análise, figura 1, pode fazer a comparação da organização com seus competidores, identificando fatores que levam a empresa ao caminho de melhorar e evoluir.

Cada unidade de negócio de uma organização monitora forças macro ambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e agentes micros ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores).

Dentre as três fontes de oportunidades de mercado citadas por Kotler e Keller (2006) estão:

- Oferecer algo cuja oferta seja escassa;
- Oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior;
- Levar um produto ou serviço totalmente novo.

Kotler e Keller (2006) deixa claro que essa análise não deve acontecer somente uma vez e nunca mais se falar nisso, é importante que seja avaliado as forças e fraquezas sempre que existir um planejamento ou mudança na organização. Mas a trazer esses fatores para o centro da atenção não é somente importante para que se saiba o que está acontecendo na organização, deve-se identificar qual rumo tomar, quais produtos ou serviços desenvolver e como agir diante cada situação.

2.2 Satisfação, Valor e Fidelidade do Cliente

A organização pode refletir onde depositar o maior grau de valorização interna e externa, qual é o centro de lucro da empresa, em que posição de uma imaginativa lista de grau de importância está os clientes, o pessoal da linha de frente, os gerentes de nível médio, a alta administração e etc.

Kotler e Keller (2006) reflete que ao definir como a organização vai se comportar pode-se deixá-la com características de quem pratica mais a administração ou mais o marketing.

Como se pode observar, a satisfação do cliente é um dos objetivos a se alcançar para que a estratégia de marketing funcione. Para existir a satisfação são importantes dois fatores, a oferta da empresa e a expectativa do cliente. Se o desempenho do produto ou serviço não corresponder ao que o cliente espera, não haverá satisfação.

Kotler e Keller (2006, pg 142) define satisfação como “sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação ante o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”.

Há uma série de meios para alcançar a satisfação do cliente, tudo depende do que a organização visa alcançar, alguns clientes procuram por baixo preço, outros por qualidade. Vender um produto ou serviço de alta qualidade a um cliente que busca baixo preço talvez não seja a melhor forma de conquistar satisfação desse determinado cliente.

Para Kotler e Keller (2006), CRM é um meio de desenvolver vínculos mais fortes com o cliente em busca de fidelidade. Desenvolvem-se vínculos com o cliente fortalecendo os “pontos de contato”, que são ocasiões em que o cliente tem contato com a marca ou o produto da empresa, que pode ser através de uma experiência, comunicação ou observação.

O CRM pode ser entendido como uma ponte para fortalecer o contato com o cliente, pois é um meio de oferecer excelente atendimento ao cliente em tempo real, além de ser, segundo Kotler e Keller (2006, pg 151), “o valor agregado de sua base de clientes”.

Mas com que ferramentas se identificam as necessidades do cliente? Há três grandes pensadores que trabalharam suas teorias que estão diretamente ligadas as necessidades, não estritamente dos clientes, mas das pessoas em geral.

Qualquer pessoa está susceptível as necessidades. Há as necessidades fisiológicas, como fome e sede. E há as necessidades psicológicas, como necessidade de reconhecimento e estima. Nos, por natureza, damos prioridade as necessidades que passam a ter maior grau de intensidade. Kotler e Keller (2006) citam as grandes teorias sobre motivação: as teorias de Sigmund Freud, Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

Citado por Kotler e Keller (2006), Sigmund Freud entende que as forças psicológicas são basicamente inconscientes. Uma pessoa pode avaliar um produto a partir de sua forma, tamanho, peso, material, cor e nome. É trabalho do profissional de marketing definir como atrair aquele cliente que a organização deseja conquistar.

Através de entrevistas com clientes as organizações tentam entender os “motivos” que levam um cliente a se encantar por um produto. Podendo

desenvolver essas características e até chamar a atenção dos clientes para como é importante considerar esse fator na aquisição do produto.

Segundo Kotler e Keller (2006), Abraham Maslow estudou a motivação momentânea dos indivíduos. Como resposta Maslow obteve o entendimento de que existe uma hierarquia, distinguindo por urgência cada necessidade. Ele listou, figura 2, em ordem de importância: necessidade fisiológica, de segurança, sociais, estima e de auto realização. Essas necessidades seriam encaradas como uma escada, para obter uma necessidade em determinado ponto, que não o primeiro degrau, o indivíduo deve conquistar os degraus anteriores, para que sinta essa necessidade de grau mais elevado, ao novamente faltar satisfação da necessidade do primeiro degrau, ele volta a encarar a escada novamente, sempre encarando a zona de conforto como um dos motivadores.

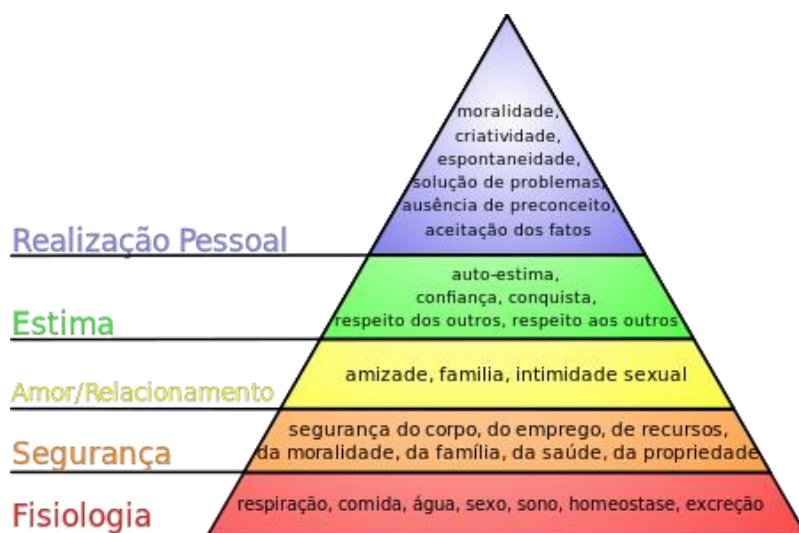


Figura 2 - Pirâmide de Maslow - Fonte:

(<http://jornalggn.com.br/blog/luisnassif/hierarquia-de-necessidades-de-maslow>),
Acesso em: 03/11/2014

Conforme mencionado por Kotler e Keller (2006), Frederick Herzberg estudou e desenvolveu a teoria de dois fatores, os insatisfatores (ligado a insatisfação) e os satisfatores (ligado a satisfação).

Para conquistar mais vendas os vendedores devem valorizar os satisfatores, e evitar por em questão os insatisfatores. Os insatisfatores podem

não agir diretamente no produto, porém pode agir sobre a opinião do cliente, fazendo com que ele escolha outro. Já os fabricantes devem identificar e desenvolver os satisfatores.

2.3 O Poder do Marketing

O que faz dessa, relativamente, nova tendência, o marketing de relacionamento, ser única é a multifuncionalidade de escolhas.

O mercado, assim como as expectativas dos clientes e consumidores, tem mudado muito, para que as organizações acompanhem essas mudanças é essencial que ela mude também, mudar a abordagem de marketing é uma forte escolha para superar expectativas e agregar valor. O marketing, nessa nova abordagem, pode ser visto como sendo baseado em histórico e know-how.

Segundo McKenna (1991), as organizações podem pôr essa prática em três aspectos, quanto ao saber: integrando o cliente no processo de desenvolvimento; gerar uma mentalidade voltada para nichos de mercados; e desenvolvendo a infraestrutura de fornecedores, revendedores, sócios e usuários, certificando que se tenha uma vantagem competitiva.

Quanto ao aspecto do histórico, as empresas centralizam os clientes em seus processos, fazem monitoria aos seus clientes e compreendem o feedback.

Isso faz com que as organizações tenham oportunidades de se desenvolverem de forma inovadora, assumindo riscos estratégicos com segurança.

Grandes avanços surgem meio a grandes crises, isso pode ser observado em vários momentos históricos, é o que aconteceu com o marketing e a publicidade. Segundo McKenna (1991), o declínio da publicidade ocorreu primeiramente com o seu uso inadequado e explosivo. Houve um forte crescimento e assédio da publicidade entre 1984 e 1988. Como consequência, os consumidores começaram a resistir e horrorizar propostas em geral.

Mencionado por McKenna (1991), o cinema foi um dos meios que por certo tempo sofreu com a publicidade, fazendo com que o mercado não aceitasse facilmente, pois os próprios clientes, a maioria, em suma (95%), em salas de cinema, queriam ver trailers em vez de propaganda.

Por esses motivos as organizações precisam ter inteligência para

avançarem até certo ponto, sem espantar os clientes, encarando as mudanças do mercado.

McKenna (1991) observa que houve indícios de que haveria cada vez mais a mescla de produtos e serviços. Algumas empresas geram tanto dinheiro com empréstimos de dinheiro para seus clientes comprarem seus produtos quanto propriamente com a venda do produto. 75% do setor de computadores foi formado, por um período, por serviços, e a situação talvez ainda seja a mesma: consiste, conhecimentos sobre aplicações, engenharia de sistemas, soluções de rede, segurança e manutenção.

O comerciante que aprecia e entende essa mescla entre produto e serviço concentra-se nas relações de fidelidade com o cliente, em vez de focar na diferenciação competitiva.

2.4 A ausência de comunicação efetiva

Segundo a revista ClienteSA a partir de um estudo da Peppers and Rogers Group no Brasil, é possível identificar atraso determinados segmentos quanto à adoção de política de relacionamento com clientes.

O estudo identifica que entre as médias e grandes empresas 59% possuem um programa formal de CRM, enquanto entre as empresas de grande porte 76% possuem um programa formal de CRM.

É importante considerar as informações importantes sobre a pesquisa, com o nome “Programas de relacionamento com clientes no Brasil”, teve o intuito de analisar o mercado, identificando como se situa a tecnologia e ações voltadas ao relacionamento com clientes, o estudo ouviu 106 empresas de todos os setores da economia do Brasil, de diversos tamanhos com ênfase nas médias e grandes empresas, já que estas possuem maior participação no mercado de CRM.

A pesquisa incluiu entrevistas, tabulação e estatísticas feitas pelo instituto de pesquisa H2R Pesquisas Avançadas. Os resultados obtidos coincidem a uma visão do atual estágio do mercado e futuras tendências de práticas de CRM no país.

A pesquisa abrangeu de questões como “O que é CRM?”. E obteve bons resultados, em parte por ter aceitado respostas abertas. 72% dos entrevistados souberam responder com o que o CRM realmente vem a ser, com respostas

como: “estratégia/filosofia”, “gerenciar relacionamento com o clientes”, “fidelizar”, “aumentar a satisfação de clientes” e “personalizar produtos e serviços individualmente”, desses 72%, 14% responderam com: “lucratividade”, “retorno” ou “rentabilidade”, conceito fora do que o CRM realmente visa. 33% dos entrevistados não tiveram respostas satisfatórias.

Quanto a programas formas de relacionamento com Clientes os resultados obtidos da pesquisa apontam que 48% das empresas possuem enquanto 52% não possuem programas formais. A pesquisa aponta que quanto maior a organização maior a chance de que ela possua um programa formal. Considerando organizações que possuem programas formais, 58% há três anos ou mais. 76% se esforçarão para implementar CRM no período de três anos.

Dentre as empresas que possuem programa formal, 40% apontam a “resistência dos centro de decisão”, 27% “custos” como principal gargalo para a implementação de CRM.

Entre as grandes organizações abordadas na pesquisa, que possuem CRM, o setor que mais é adepto ao CRM é as empresas de serviços (75%), depois vem as de varejo (25%) e no setor atacadista (6%).

Os objetivos prioritários do CRM nas organizações também foram averiguados. O maior objetivo observado foi o de “crescimento da lucratividade” (60%); depois “satisfação dos cliente” (60%); “retenção de clientes” (43%); seguido de “redução de custos” (40%). Perceba que há um grande equilíbrio entre os objetivos ligados a satisfazer as necessidades do cliente e os ligados ao dinheiro.

Em linhas gerais, é importante saber se as empresas fazem o uso de todas as funcionalidades do CRM, pois sem essa condição os resultados não serão tão satisfatórios, embora seja possível perceber, pela pesquisa, que algumas organizações adquirem o CRM com objetivos específicos. A pesquisa aponta se algumas funcionalidades do CRM estão sendo usufruídas entre as organizações questionadas. Quanto à identificação de Clientes, ou seja, captação de informações dos clientes, a pesquisa demonstra que 10% das organizações de médio e grande porte não coletam informações de clientes. Quando existe essa coleta, o principal meio é o call center (54%); seguido por canais de venda indireta (48%); e as vendas diretas (44%). A internet,

ferramenta muito indicada nesse século, aparece na pesquisa como possíveis fontes de informação sobre cliente.

Mas o que as organizações coletam e armazenam? A pesquisa indica que a informação mais armazenada é com relação às vendas (74%).

Quanto à interação com Clientes, uma situação encontrada na pesquisa foi de que 24%, das organizações que tem interação com o cliente, citam “somos uma empresa onde todo o cliente é VIP”, embora isso possa parecer positivo, não é, ao se tratar todo cliente como VIP a organização pode estar desperdiçando recursos, dando muito valor para quem pouco gasta com os produtos ou serviços de sua marca e dando pouco valor para quem muito gasta.

2.5 A dimensão cliente

Segundo a Revista ClienteSA um mercado onde há 377,5 mil PAs com 614,3 mil empregos, parte da radiografia da II Pesquisa realizada pela Grube Editorial em parceria com a DMSbr que identifica tendências, como a melhoria da satisfação dos clientes com operações terceirizadas.

Uma radiografia completa do mercado de relacionamento com clientes no Brasil. Assim, pode-se definir a II Pesquisa sobre o Mercado de Relacionamento com Clientes no Brasil, criada pela Grube Editorial (portal Callcenter.inf.br e revista ClienteSA) e realizada pela DMSbr. Desenvolvida entre setembro e outubro, ouviu executivos responsáveis pela área de relacionamento com cliente de 630 empresas. Destas, 8% empresas de callcenters (terceirizadoras de serviços) e 92% empresas com operações internas. O estudo sondou companhias de todas as regiões do Brasil, apesar de a maioria estar localizada no estado de São Paulo (70%).

Segundo o estudo, grande parte das empresas usa o contact. Essa necessidade teria sido criada a partir de novas exigências do mercado. Avaliou-se que há melhora na satisfação dos entrevistados quanto ao uso do contact center.

Como citado pela Revista ClienteSA, comenta James Finger diretor da DMS br, "Esses dados mostram que o mercado já está amadurecido e sabe o que quer. As empresas perceberam que possuir uma área de relacionamento é a chave para o sucesso do negócio. Por isso, considero que o setor só tem a crescer nos

próximos anos”.

Ainda segundo James Finger, o principal objetivo do uso de tecnologias como Voip (Voz sobre IP) é a redução de custos na organização.

Foi ainda averiguado que 39% das empresas utilizam soluções CRM. Dentre as empresas de callcenter, 76% utilizam a CRM, onde 35% não são de produtos adquiridos.

Levantamentos criados por essa pesquisa indicam que o mercado de CRM tende a crescer muito, principalmente na área de Gestão de Pessoas, onde haverá demanda de mão-de-obra especializada.

2.6 Alavancando conhecimento a partir do CRM

McKenna (1991) cita que historicamente o marketing qualitativo ocorreu em casos que produtos e serviços podiam não ser bem estimados numericamente no mercado quanto a seu poder no aspecto de que seria consumido, porem havia um mercado a se descobrir para esses produtos e serviços.

Para descobrir uma necessidade e cria-la no mercado é necessário que se interaja com várias pessoas no mercado e entendam-se as necessidades desses consumidores e clientes.

Nem sempre as estatísticas são certas quanto ao poder que um produto ou serviço pode desempenhar no mercado. Muitos produtos com pouca estimativa de interesse no mercado podem ter um grande potencial.

A tendência é que, cada vez mais, o marketing passe a ser encarado com uma visão holística da organização.

Em uma entrevista, o consultor do Peppers & Rogers Group, Almeida, consultor estratégico em CRM, fala sobre o marketing One-to-One. O consultor fala que no marketing 1to1, também conhecido como CRM ou Gestão do Cliente, marca registrada pelo Peppers and Rogers Group, orienta todas as etapas do relacionamento com o cliente, busca a fidelização do cliente através da diferenciação de valor do cliente na organização e personalização do produto, serviços e suas comunicações com base em informações históricas do cliente tornando impossível que a concorrência ganhe com o cliente da mesma forma.

Como pode-se identificar na Figura 3, antes de 1900 a relação dos

comerciantes com os clientes era ativa, o cliente fazia sua solicitação diretamente com o artesão. Com o passar dos anos o artesão começou a perder o contato com o cliente, a atividade de se relacionar com os clientes foi passada para as lojas de departamentos e depois para os Shoppings centers. O CRM tem como um dos objetivos resgatar essa interação com o cliente.

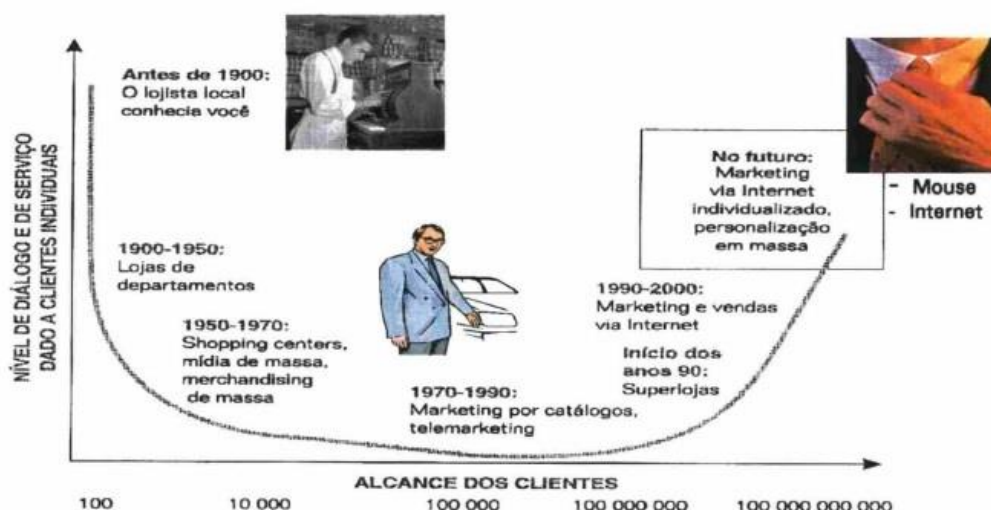


Figura 3 - Evolução das Relações de Comércio - Fonte: BRONDMO, Hands (2001, p.28).

Essa estratégia de marketing pode ser implantada em empresas de qualquer tamanho, desde que esta tem interesse em criar valor com o cliente. O marketing One-to-one permite que a organização obtenha vantagem competitiva por meio do relacionamento com cliente, mas precisa de grande apoio interno, principalmente o efetivo envolvimento dos diretores e vice-presidente para que a estratégia One-to-one aconteça ou para estabelecer a preparação para se começar a usar esta estratégia.

A implantação do One-to-One costuma levar tempo para ser realizada e seu tempo de resposta também tende a ser grande, contudo os líderes de projeto podem buscar resultados imediatos através do aumento de cross-selling (venda cruzada) e up-selling (venda de atualização, complementos, aperfeiçoamentos), redução de custos do processamento das transações, redução da perda de clientes (fidelização), maior velocidade no processamento das compras e maior satisfação do cliente. Em contrapartida, outras características do One-to-One podem surgir com menos demora, como a

mudança cultural da organização.

Para identificar a necessidade de cada cliente é importante que a organização colha dados que podem ser de grande importância, como o seu comportamento de consumo dentro e fora da empresa, suas necessidades e preferências de produtos, serviços e de atendimento. Essas informações podem ser obtidas através de técnicas de Business Intelligence, por exemplo.

O que muitas vezes pode acontecer com a organização que possui dados com o cliente é não saber aproveitar esse grande número de informação. Para evitar essa situação a organização pode, por exemplo, interagir mais com o cliente, trazer o cliente para a empresa, fazendo com que ele se torne íntimo, a interação com o cliente deve ser feita em momentos oportunos, quando é viável para o cliente, a empresa deve saber identificar quando o cliente quer ser contatado.

No Brasil o CRM tem crescido bastante, tem se tornado tão importante que no mercado, onde há muita concorrência, o One-to-One é considerado mais que uma vantagem ou diferenciação, um pré-requisito. Um grande problema no mercado brasileiro referente ao One-to-One é a questão de não haver a correta interação entre os bancos de dados e canais de atendimento. Algumas organizações apresentam dificuldades em lidar com o cliente, podendo, por exemplo, não saber aproveitar as informações dos clientes no momento do tratamento pessoal por telefone.

Entendendo que a redução de custos é muito importante para o bom desempenho das organizações, o marketing pode passar a ser um grande aliado para se trabalhar com menores custos, pois conforme cita McKenna (1991, pg 53-54), os custos de marketing e vendas somariam uma média de 15 a 34% do total da organização. O CRM pode automatizar ou auxiliar operações de marketing e venda, podendo ser um aspecto a melhorar os lucros. McKenna (1991), analisou um artigo, publicado pela Harvar Business Review, que comparou as vendas de uma empresa de grande porte e uma de pequeno porte, após elas terem implantado sistemas similares ao conhecido CRM. Colheu resultados de que uma firma de, na época, 7 bilhões de dólares, do ramo de eletrônica, teve o acréscimo de 33% nas vendas e o alavanque de 31% em sua produtividade. Percebeu-se também a diminuição no atrito dentre as equipes de vendas em 40%. Nessa empresa menor, uma firma de 8 milhões

de dólares do ramo de impressão, investiu 80000 dólares em um software de telemarketing e em um minicomputador, cujo geraram um acréscimo de 25% nas vendas. Podendo, as duas empresas, equalizarem os gastos com os softwares em menos de um ano.”.

Entretanto, como a organização se posiciona no mercado utilizando essas ferramentas de marketing que estão ligadas ao CRM?

Segundo McKenna (1991), entende-se que, para que o processo de posicionamento da organização seja estabelecida, esta pode selecionar determinado grupo de cliente para que disponha seu produto de modo particular a estes clientes potenciais que teoricamente já têm a aprovação da empresa e estaria mais disposta a aceitar um novo produto. Dessa forma o produto já teria uma porção de clientes conquistados que poderiam responder as expectativas impostas pela organização, atraindo mais clientes, consequente a possível aprovação desse novo produto. Assim o produto não fica como algo completamente desconhecido, do qual ninguém nunca ouviu falar, prestes a conquistar o cliente somente pelo baixo preço, falta de opções ou promessas inovadoras.

A comunicação por ser um recurso mais humano, enquanto a informação pode ser mais duvidosa por às vezes a própria empresa falar de si. A força da propaganda de boca é a proximidade que o emissor e o receptor possuem. A resposta instantânea a dúvidas do novo e a disposição de cooperar com o próximo sobre a oportunidade de passar a consumir um produto ou serviço melhor.

O sucesso na conquista do mercado pode ser alcançado via alianças estratégicas. Se cada organização busca fortalecer determinados aspectos que outras empresas não deram tanta importância por estarem preocupadas com aspectos que elas acharam mais importantes, é possível que empresas juntem forças e alcancem a mesma força de mercado que uma empresa gigante alcança.

McKenna (1991) identificou que empresas grandes realizaram alianças estratégicas com organizações mais discretas. Um dos fatores que levam as essa ação é a grande concorrência no mercado, as empresas grandes empresas querem se manter no alto, enquanto as pequenas querem sobreviver.

Uma das premissas que o CRM, ou o marketing de relacionamento, visa, é a de identificar quais os clientes potenciais. Além de fornecer melhor atendimento a esses clientes fiéis, é necessário definir a quais clientes se querem conquistar, quais clientes tem maior chance de se tornarem fiéis e quais clientes atrairão mais clientes.

Uma organização pode identificar clientes de determinados setores que são mais corriqueiros a recorrer a seus serviços, pois talvez determinado mercado tenha menos concorrentes, tornando seu produto ou serviço mais importante.

2.7 Serviços: Mais Importantes do que Parecem

Historicamente as atividades de serviços vêm sendo muito rica na economia ocidental, segundo Corrêa e Caon (2002), às vezes representado como a atividade econômica mais importante para países inteiros da Europa. Essa observação reflete os números de que o setor de serviços representa mundialmente a maior parcela do PIB mundial.

Quando passamos a olhar a abrangência do setor de serviços no Brasil, percebe-se que 60% da população, segundo Corrêa e Caon, trabalham na área de serviços, quando se entende comércio como parte das atividades de serviço.

Procuraremos entender por o que se entende o setor de serviços, os tipos de serviços e deslumbrar o impacto do valor da organização para o cliente.

Segundo Corrêa e Caon (2002), as atividades que os clientes possuem contato e interação, são chamadas de atividades de “alto contato”, “linha de frente” ou de “front office”, são atividades que possuem processo de prestação de serviço meio ao contato com o cliente. Por outro lado, as atividades de “retaguarda”, ou de “back office” não possuem contato com o cliente, podendo haver atividades que, temporariamente, se encaixam em diferentes conceitos de contato com o cliente.

As atividades de front office possuem maior grau de complexidade, enquanto as atividades de back office se assemelham a atividades fabris.

Serviços de massa se enquadram em questões como grande número de clientes atendidos diariamente, Corrêa e Caon (2002) citam alguns exemplos:

mercado de entretenimento, os estágios de futebol, os grandes shows de rock, os grandes bancos de varejo e etc.

Apesar de passar a noção de que aqui os clientes são tratados de forma personalizada, eles são trabalhados por serviços de massa, pois trabalham com muitos clientes, portanto utilizam ferramentas tecnológicas como o CRM para tratar de forma especial cada precioso cliente.

Há muita variação de tipos de serviços, mas é notável que cada vez mais as organizações tenham se dedicado a centralizar os clientes em seus processos, as lojas de serviços se enquadram nesses aspectos, pois tratam os clientes com maior atenção.

Citado por Corrêa e Caon (2002), as empresas de serviço procuram transmitir para a si a percepção de “como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários e acionistas” Heskett (1986).

Segundo Corrêa e Caon (2002), o mercado define a variação que o negócio pode ter. Quando não há competição no mercado, muitas vezes os clientes, mesmo insatisfeitos, continuam a consumir um determinado produto ou serviço, por questões de falta de opção e da tamanha necessidade existente. Alta competitividade é sinal de que os clientes podem escolher o serviço mais adequado, realizando, assim, suas necessidades, os fazendo mais felizes.

Segundo Corrêa e Caon (2002), pesquisas apontam que um cliente insatisfeito pode ser mais prejudicial, proporcionalmente, que um cliente potencial. Citado por Corrêa e Caon (2002), Heskett, Sasser e Har (1990), falam da tamanha possibilidade de destruição que um cliente insatisfeito tem, apontando que o cliente satisfeito pode compartilhar suas experiências de satisfação para seis outros clientes, enquanto um cliente insatisfeito tende a compartilhar sua insatisfação para 11.

Os estudos na área de satisfação do cliente levam em conta as expectativas do cliente, as atividades de front office, normalmente, apresentam grande leque de fatores importantes, quanto a percepção do cliente no mercado.

Nota-se que os clientes, antes de consumirem um produto ou serviço, estabelecem uma determinada expectativa que pode ou não ser atendida,

transmitindo a resposta em satisfação ou não de suas necessidades. Em casos de que as expectativas do cliente são inapropriadas, não por questões de que a empresa não pode realizar seus desejos, mas por questões de ser inadequado ou inviável, cabe aos profissionais de serviço convencer o cliente de que sua expectativa não condiz a realidade, esclarecendo e resolvendo o possível conflito na mente do cliente.

Um cliente encantado e realizado, por outra empresa, pode ser pouco atrativo a uma nova organização, que por algum motivo foi escolhida pelo cliente após a troca de serviço por determinada razão, pois um cliente que tem certo grau de realização pode estimar suas expectativas conforme suas experiências passadas, dificultando de que este seja novamente realizado. É importante que a empresa possa satisfazer as necessidades do cliente de forma gradativa, sempre conforme as expectativas do cliente, sem ser pouco surpreendente nem tampouco muito surpreendente, podendo sempre condizer com as percepções do cliente.

O preço estabelecido pela organização para um determinado produto ou serviço pode também influenciar nas expectativas do cliente, quando o cliente paga um preço muito alto, este tende a esperar mais qualidade. Em situações que a organização decide aumentar seus preços por questões de grande aumento de demanda e incapacidade de atender a todo o mercado sem que aumente o preço, mas não decide aperfeiçoar o produto ou serviço, pode fazer com que o cliente se questione sobre o custo benefício do mesmo. Para o cliente, muitas vezes, não faz sentido que o preço aumente sem que ele veja novos benefícios. Cabe à empresa ampliar seus serviços e desenvolver seus produtos, pois assim o cliente pode deixar de questionar a atitude da empresa.

Citado por Corrêa e Caon (2002), há a explicação de Johnston e Clark (2002), sobre a natureza dos clientes, dos quais os gerentes e funcionários de empresas de serviço precisam compreender e se posicionarem em relação à reação para cada cliente. Faz menção as seguintes categorias de clientes:

- **O aliado.** Esse cliente está ao lado da organização, busca sempre cooperar, apresenta bom estado emocional. Pode ser bem aproveitado pela empresa a apresentar satisfação.

- **O refém.** Apesar de apresentar bom estado emocional, este pode, por questões implícitas, estar preso as condições que o negócio propõe. Pode ser que não tenha satisfação.
- **O anarquista.** Esse cliente pode ser um problema para a organização, pois ele não gosta da forma como é tratado, quando a empresa lhe proporciona uma forma opcional de tratamento para lhe atender, pode ser que os demais clientes se sintam prejudicados.
- **O paciente.** Esse cliente pode pender, conforme a situação, para um refém ou anarquista, cabe à empresa saber lidar com o ele. Coincide ao refém, pois está preso às condições do negócio.
- **O tolerante.** Pode ser que esse cliente não tenha atitude de se fazer ser notado. O perigo é quando a empresa não o note, fazendo com que ele venha a ser um problema.
- **O intolerante.** Normalmente esse cliente é paciente, podendo causar estresse na empresa. O perigo é quando essa pessoa pode se tornar um terrorista de uma hora para outra.
- **A vítima.** Dependendo da situação que se encontra a empresa, na hipótese de possíveis problemas, esse cliente pode não colaborar.
- **O terrorista.** Esse cliente tem uma condição emocional instável, pode dar bom retorno à empresa sobre sua satisfação, mas influencia negativamente a vários outros clientes.
- **O incompetente.** Alguns clientes podem exigir demasiado da empresa, é o caso desse cliente, em situações que há novos funcionários em seu atendimento, pode ser que este não esteja preparado para lidar com a situação.
- **O campeão.** Esse cliente é o mais adequado a qualquer situação. Pode cooperar com a organização ao notar os pontos positivos do processo, como pode ser ativo na compra de produto ou serviço.

Não somente a empresa receberá críticas negativas ou reclamações, os clientes que se sintam realizados e com suas necessidades satisfeitas podem e devem ser motivados a prestar seus depoimentos, assim prioriza-se manter o que funciona, e aprimorar o que é alvo de reclamações.

O nível de satisfação é determinado pelo cliente, quando um produto ou serviço possui boa saída, significa que ele tem grandes chances de estar satisfazendo as necessidades dos clientes. Entretanto é viável que o cliente tenha opções, dessa maneira, pode-se evitar que o cliente busque opções nos concorrentes.

2.8 Princípios da Gestão de Relacionamento com o Cliente

O CRM é também conhecido por outros termos famosos, citado por Peppers e Rogers (2004), os principais são: comunicação integrada de marketing (Don Schultz), one-to-one marketing de relacionamento (Don Peppers e Martha Rogers) e marketing de tempo real, McKenna (1991).

Entre vários aspectos que a empresa precisa estar bem posicionada, há os “quatro Cs” da expressão em inglês “four Cs” que devem fazer o cliente acreditar na empresa, esses são: valor do cliente, baixo preço, melhor conveniência, e melhor comunicação. São fatores que a organização deve levar a sério e investir para agregar ao produto ou serviço.

Entendendo essas estratégias, pode-se identificar a veracidade da explicação de Steve Silver quando diz que CRM não é apenas um pacote de software, um banco de dados, um call center ou web site, assim como não é somente um programa ou filosofia. Talvez seja forte dizer assim, pois pode-se entender o CRM como a união desses fatores que Steve Silver aponta, formando assim, uma estratégia a ser seguida.

A confiança é um dos fatores mais importantes que o cliente considera na prestação de serviço ou na existência em um produto. Salienta-se que quanto maior é a confiança do consumidor, melhor pode ser o relacionamento entre empresa e cliente.¹

1. Moorman, Rohit, e Zaltman, “Factors Affecting Trust in Market Research Relations,” “Fatores que afetam a confiança na pesquisa de marketing de relacionamento” Journal of Marketing (1993), pp. 70.

Segundo Peppers e Rogers (2004), os benefícios da confiança em um relacionamento podem ser expressos através de:

- Cooperação. Mais do que a razão pela confiabilidade, mas como um sentimento incerto que trás aos membros do relacionamento;
- Compromisso. Se envolvendo ao ponto de que passa a ser um dever se relacionar com aquele cliente, não no sentido de obrigação, e sim no sentido de dar valor a relação com aquele cliente;
- Duração do relacionamento. O tempo de relacionamento é muito importante, pois fortalece o conceito da organização, porém devem-se tomar providências para evitar o desgaste com os clientes, procurando sempre inovar;
- Qualidade. Características como atendimento, pós venda e inovação são muito importantes, porém o que o cliente precisa é do produto ou o serviço, quando este tem qualidade é inevitável conquistar a confiança do cliente.

É importante fortalecer a confiança que o cliente tem, os seguintes fatores, mencionados por Peppers e Rogers (2004), contribuem para a conquista da confiança:

- Compartilhamento de valores. Os valores são essenciais para conquistar a confiança, pode definir a seriedade da relação, guiando o que é importante a se aprimorar;
- Independência. Uma relação não precisa, necessariamente, estabelecer dependência entre as partes, evitando com que essa situação ocorra favorece a saúde da relação;
- Qualidade de comunicação. Independe da forma que a comunicação ocorre, é importante que ela resolva as situações, deve-se sempre estabelecer a melhor comunicação possível;
- Comportamento. O bom comportamento em relação às atitudes do cliente é o caminho para adquirir credibilidade.

Segundo Peppers e Rogers (2004), há dois tipos de compromisso: calculista e afetivo. Compromisso calculista é uma análise sobre o custo e benefício ao fazer um compromisso, que envolve fatores como o preço baixo, o

que pode ser algo desfavorável para a relação. Contrariamente, compromisso afetivo é diretamente ligado ao emocional, quando há confiança e tempo envolvido na relação é oportuno dizer que há uma relação afetiva.

A satisfação, por outro lado, é como frutos que se colhe, é algo que surge após certo tempo de relacionamento na base da confiança.

O que torna a satisfação possível são atitudes da organização meio ao cotidiano, o tratamento do cliente deve ser envolvente de forma diferencial.

O que pode complicar essa situação de conquista são as experiências do cliente, é comum ser comparado, com frequência, o momento em que ele foi surpreendido com os momentos recentes de seus relacionamentos. São os princípios da primeira impressão que entram em jogo, é indicado que não se mostre todo o potencial ao cliente em seu primeiro contato com o produto ou serviço, se possível, deve-se agregar um processo de melhoria contínua, para que não se caia o bom conceito que o cliente tem, quanto a sua satisfação com o produto ou serviço.

Realizar a identificação individual de clientes facilita o desenvolvimento da relação, afirma Peppers e Rogers (2004) e a identificação deve seguir as seguintes atividades:

- Definição. Deve-se padronizar quais informações se vai coletar dos clientes;
- Coleta. A coleta pode conter identidades do cliente;
- Link. Os dados relacionados a um determinado cliente devem ser todos em devida interação quanto as suas transações;
- Integração. Os dados devem ser integrados com possíveis bancos de dados que funcionam em conjunto, para que não exista incontinência de dados;
- Reconhecido. Após o cliente interagir e fornecer seus dados a um sistema web, este deve ser capaz de reconhecê-lo na próxima vez que este cliente realizar seu acesso, caso contrário, não faz sentido existir um sistema de login, por exemplo;
- Loja. A loja deve ter conexão com os bancos de dados, para que se tenha sintonia com os dados de cada cliente;
- Atualização. É importante haver a possibilidade e a prática de se

atualizar dados;

- Análise. Cada cliente pode conter dados importantes para possíveis análises, que ao decorrer do histórico da organização, podem ser importantes para futuras decisões;
- Disponibilização. Os clientes devem ser estimulados a fornecer seus dados, seja através de incentivo ou informação, sobre como serão utilizados os dados e intensificação da segurança da informação;
- Segurança. Deve-se priorizar a privacidade e é crítico a questão de se evitar o uso inapropriado.

Quando se tem todo o perfil do cliente traçado, passa a serem mais ágil, simples e fácil, os processos posteriores que o cliente pretende realizar, pois basta, por algum sistema de login, acessar seu perfil e interagir com o sistema, sem que precise, novamente, se identificar com todos os dados.

3 A Solução CRM e eCRM

Conforme Greenberg (2001) relata, a gerência de relacionamento com clientes se fortaleceu por volta de 1998 a 1999, quando o Planejamento de Recursos da Empresa (ERP)¹, escapou do controle, sendo sua extensão (XRP), seu momentâneo substituto. Porém logo em seguida ocorreu a real emergência de CRM e outros aplicativos de software personalizados, em 1999. O grande salto dessa passagem foi o surgimento da gerência de relacionamento com clientes de e-business, o eCRM, em 1999. A letra “e” acoplada em eCRM, assim como em eCommerce, e passa a ideia de que este ocorra meio a negócios eletrônicos via web.

1. ERP – Enterprise Resource Planning (N.T.)

Por CRM ser um termo que abrange diversas definições, Greenberg (2001, pg 28-65), reúne um apanhado de declarações de pessoas, renomadas e importantes no mercado de CRM, que podem esclarecer e tornar mais compreensível o que realmente vem a ser o CRM. Dentre as principais declarações foram escolhidas aquelas que foram mais bem definidas.

O Knowledge Capital Cross diz que o CRM envolve clientes,

fornecedores, parceiros e empregados, através de algo chamado gerência de relacionamentos empresariais (ERM – Enterprise Relationship Management).

Craig Conway, citado por Greenberg (2001), deixa claro que os clientes são movidos a interesses, é isso o que atrai o cliente até a empresa. A situação imposta entre cliente e empresa passa a ser chamado de experiência que pode diretamente corresponder ao o que o cliente passará a fazer diante da empresa e seus concorrentes. Essa experiência determinará se o cliente vai se fidelizar em sua empresa ou vai buscar experimentar diversos produtos ou serviços procurando saber qual é o mais adequado a suas necessidades. Esse processo situa-se na base do que o CRM trata.

A principal ideia do gerenciamento de relacionamento com o cliente é fortalecer as relações, através da melhoria das experiências entre os clientes, os funcionários e os fornecedores.

A proposta do CRM é de que se tenha uma transformação no cenário empresarial, fazendo com que a internet seja um componente mais substancial, que possibilita usar canais de comércio alternativo, modelos de mercado alternativo, ao mesmo tempo em que a estratégia da organização seja voltada para o cliente.

Embora o CRM seja um termo relativamente recente, a questão da experiência já existia, quando se faz um julgamento do produto ou serviço adquirido, de certa forma, praticam-se CRM, pois é tratado questões de expectativa, satisfação e fidelização, questões que o CRM abrange.

O cliente evoluiu, antes de adquirir um produto ou serviço, ele tem as suas mãos diversas informações, opções meios de compra, a tecnologia impacta diretamente nessa situação, ela disponibiliza novas fontes de informação, serviços e possibilidades.

O distanciamento entre cliente-empresa tem aumentado, pois de aperto de mãos, passou para a comunicação pelo telefone e a interação com web sites. Junto disso o desafio das empresas também aumentou, para atender a massa de clientes, que o mercado atual disponibiliza através dos novos meios de comunicação, as empresas possuem call centers, para atendimento via telefone, canais de e-business, para diversificar o meio em que o cliente tem contato com os serviços e produtos e diversos otimizadores à capacidade de atender o cliente.

Para sobreviver ao concorrido mercado, onde cada vez mais existe varias opções para o cliente, com diferentes preços e características de produtos ou serviços, a empresa precisa buscar a redução de custos, através de sistemas otimizados. O cliente talvez tenha perdido o contato pessoal com a empresa. Há a chance de a empresa não ter o tato com o potencial do cliente com facilidade e a consistência do atendimento pode diminuir.

Em relação ao poder de mercado, as empresas estão cada vez mais parecidas. Com os avanços tecnológicos questões como diferenciação de preço, localização geográfica e qualidade diferenciada estão arriscadas a não serem mais consideradas vantagens competitivas, o que pode favorecer a uma nova empresa e dificultar a vida de uma empresa conservadora.

Os pacotes de CRM podem ser mais eficazes do que uma coleção de sistemas não integrados. Há ainda a dependência de como será feito o apoios aos processos de negócio, atividades tradicionais na organização, como contabilidade, compras, produção e logística, funções da linha de frente de atendimento, como marketing, vendas e suporte técnico.

O sistema de CRM precisa estar disposto a colaborar com a tomada de decisões mais rápida e melhor, assim como estar integrado aos módulos do CRM que disponibilizam a medição e análise da melhora e eficácia do fluxo de trabalho. Nem sempre um cliente que consome muito é um cliente potencial, há outras formas de se identificar um cliente financeiramente importante para uma organização, como os custos que o cliente proporciona. Clientes preferenciais podem ter atendimento diferenciado, a ponto de alcançar a fidelização e atração do cliente potencial cada vez mais para a organização.

Um CRM bem-sucedido precisa de integração, informação e abrangência, permitindo alinhamento dos objetivos, capacitação para priorização e otimização a atender as necessidades e flexibilidade. Possibilitando a intenção de tornar uma expectativa de um cliente em uma grande experiência, visando à vantagem competitiva, o crescimento e a lucratividade.

Ronni T. Marshak, mencionado por Greenberg (2001), deixa claro que utilizando apenas da tecnologia do CRM, é possível compreender, apenas o nível tático.

Há dois tipos de tecnologias que apoiam a relação com o cliente (CRS - customer relationship strategies): CRM, a interface com o cliente, com os sistemas de interação e o Cliente (CI – Customer Intelligence), que oferece as ferramentas para captar, armazenar, processar, acessar, organizar e analisar os dados sobre os clientes.

Os aplicativos antigos de CRM – são tipos mais voltados para o cliente.

Automação da força de venda – (SFA). Originário da Siebel Systems, os aplicativos SFA abrangem características como rastreamento de contatos, gerenciamento de oportunidades, gerenciamento de contatos e aspectos de gerenciamento de relações com parceiros.

Suporte técnico e serviços para o cliente. Também originário da Siebel, junto a PeopleSoft, esses aplicativos incluem características como gerenciamento de call centers, recursos para ajuda on-line, helpdesks internos, e sistemas inteligentes baseados no conhecimento, voltados para a resolução de problemas.

Automação de marketing. A automação das funções de marketing engloba características como sistemas automáticos de respostas de e-mail, ferramentas de gerenciamento/execução de campanhas, gerenciamento de pesquisas e concursos, e a administração e distribuição de material de marketing para o pessoal de vendas e os parceiros.

O processo da Inteligência para o Cliente (descrito por Lynne Harvey em seu artigo de 13 de julho de 2000, “How to Provide Customer Intelligence”, “Como fornecer informações sobre o cliente” em tradução livre consiste em quatro etapas:

1. Levantamento dos dados dos clientes;
2. Análise desses dados;
3. Formulação de uma estratégia com base nessa análise para determinar o valor do cliente;
4. Passagem para a ação, tendo por base esta estratégia.

Existem seis categorias diferentes de ferramentas para a obtenção da Inteligência para o Cliente (como Lynne Harvey descreveu em seu artigo de 10

de agosto de 2000, “The Customer Intelligence Landscape”. São ferramentas para:

- Coletar informações sobre os clientes;
- Armazenar as informações sobre os clientes;
- Processar os dados referentes aos clientes;
- Acessar as informações sobre os clientes;
- Organizar os dados clientes;
- Modelar e analisar os dados dos clientes.

É importante que se programe uma estratégia da forma mais clara possível, para que se atinjam as metas corporativas.

Segundo Greenberg (2001), existem três segmentos do CRM: operacional, analítico e colaborativo. Sendo que sua arquitetura se encaixa entre o operacional e o analítico. O CRM operacional contém aplicativos voltados para a linha de frente. O CRM analítico contém o processamento dos dados para a utilização do usuário. O CRM colaborativo envolve todos os meios de comunicação dos quais o consumidor venha a interagir com a empresa.

O CRM Operacional é ligado a operação, ele visa apoiar as vendas da organização. Assim como processos ligados a venda, como consultas de clientes, agendamentos de reuniões, aperfeiçoando o relacionamento com os clientes. Tem o foco de melhorar o atendimento ao cliente.

O CRM Analítico correspondente à utilização na tomada de decisão, ligado a busca de realizar o desejado e automação no marketing, tratando a frente da venda. Neste módulo é possível identificar grupos de consumidores que podem ser importantes para análise, diferenciando-os em poder de compra. Podendo personalizar o tratamento devido a cada consumidor a partir de tecnologias como Data Mining que identifica padrões ao meio dos dados coletados.

O CRM Colaborativo faz-se a interação com o cliente através de tecnologias como Call-Center, internet e e-mail. O CRM colaborativo estabelece contato com o cliente e busca a interação, podendo ser feito uma pós-venda ou acompanhamento das necessidades do cliente.

3.1 eCRM

eCRM nada mais é que CRM na web. Assim como o eMarketing e o eBusiness, há a suspeita de que essa nomenclatura existe mais para atrair a atenção de novos clientes do que justamente para se diferenciar se um CRM funciona ou não via web, sendo que CRM com ou sem o “e”, ambos ainda são CRM.

Citado por Greenberg (2001), Brent Frei, da Onyx Software, aconselha que há a necessidade de o eCRM e o CRM trabalharem integrados para evitar que o eCRM desgaste a organização.

O CRM e o eCRM podem até serem similares do ponto de vista tecnológico, porém o modo que se usa um e o outro é diferente.

O CRM tradicional pode precisar mais infraestrutura física, hardware, máquinas com mais poder de processamento, porém um eCRM precisa de uma infraestrutura mais ampla, já que ocorre via web, há a necessidade de uma banda larga adequada. Se tratando de países como o Brasil, deve-se avaliar se a banda larga disponível é suficiente para a demanda que um software eCRM possa exigir, os brasileiros não possuem internet de primeiro mundo, é um problema que as empresas devem encarar e fazer a avaliação se é funcional a adoção de um software que precisa de banda larga estável, visto que pode ser feito uma série de processamentos com os dados dos clientes utilizando constantemente a web.

Um portal de CRM funciona com o intuito de atender aos clientes, fornecendo informações sobre a organização, informações referenciais, funcionando como uma base de conhecimento para cada público. Em um portal de CRM pode ser adaptado também um canal de resposta do cliente ao produto ou serviço, visando melhorar a experiência do cliente.

3.2 Automação da Força de Vendas

Segundo Greenberg (2001) pode-se esperar da força de venda, quando esta é bem elaborada, aumentos padrão de receita e margem através de metodologias que envolvem ferramentas como o Balanced Scorecard. Há tecnologias que possibilitam a identificação dos clientes que mais tem rendido dentre informações que representam o crescimento das receitas da empresa.

Cada cargo na organização exige que seu ocupante busque por

informações necessárias para elaborar as previsões, identificar se os resultados obtidos foram positivos para que possam ajudar seu modo de trabalho. O CRM deve estar apto a fornecer essas informações, quando estas forem relacionadas a clientes. Segundo Greenberg (2001), o diretor de vendas busca informações referentes às atividades de seu pessoal, listas de contatos e oportunidades, assim como relatórios de fluxo de negócio. O gerente de contas busca relatórios sobre contatos e vendas. O gerente de vendas examina o contato de cada vendedor. É importante que essas informações estejam acessíveis a cada colaborador, essas políticas de acesso são pré-definidas, fazendo com que cada cargo tenha acesso somente ao que usa, promovendo maior segurança e confiabilidade.

Greenberg (2001), explica que é proporcional o tamanho da empresa, a conta de um cliente e a quantidade de gente envolvida em cada transação. O benefício do SFA é de ser um autosserviço para a empresa que o implanta, com o intuito de tornar as equipes de vendas eficientes.

Segundo Greenberg (2001), o que torna o SFA potente são a funcionalidade e a flexibilidade da tecnologia, através de análise dos dados, atualização de oportunidades e a adoção das melhores práticas para as vendas, tudo através do computador.

Greenberg (2001) afirma que sincronização de dados é o processo que atualiza as informações dos computadores (laptops, portáteis ou desktop) a ponto de deixá-los na mesma “situação” referente ao banco de dados dos sistemas que seja feito a sincronização. Isso possibilita que se tenha o compartilhamento das informações coletadas em campo.

É inadmissível a inexistência de relatórios em sistemas que tem como função principal a tomada de decisões, pois como explica Greenberg (2001), relatórios, às vezes subestimados, possibilitam a assertividade de decisões estratégicas ou táticas e aproveitamento das oportunidades surgidas. As ferramentas que podem contribuir para a produção de relatórios eficientes são os programas de SFA (e CRM).

Greenberg (2001) explica que o setor de vendas tem se tornado cada vez mais distinto, referente aos setores que estão sendo postos em prática. O SFA começou a evoluir, embora de forma tímida, para o setor público.

Os vendedores em setores públicos são menos agressivos do que em

setores privados, por questões de que há regulamentos que formam a postura de neutralidade de sua parte. Entretanto o setor público tem um grande mercado vertical, atividade que ultrapassa os 230 bilhões de dólares, Greenberg (2001).

O indicador pré-ROI capta seguidores sempre que o mercado se mostra instável. Essa situação denomina-se “rota da lucratividade”. A questão tratada leva em conta que se invista enquanto um negócio esteja desvalorizado, para que quando voltar a ganhar valor se tenha lucratividade. Dessa forma funciona o ROI, algo que é muito importante manter as margens de controle, Greenberg (2001).

Greenberg (2001), explica que a personalização nada mais é do que as necessidades e as exigências de clientes agindo sobre um produto ou serviço. O intuito é fazer com que o cliente possa adquirir um produto ou serviço com as características que o agrada, fazendo parecer o mais pessoal possível. Isso evita que se tenham altos custos de serviços ao cliente, marketing e vendas.

Alguns produtos e serviços do mercado têm tamanha personalização que chegam a atrair muito a atenção do cliente, é possível encontrar sites que recomendam produtos que o cliente possa se interessar conforme suas últimas compras, pesquisas ou visualizações. O cliente pode se sentir compreendido e realizado quanto à satisfação de suas necessidades.

Segundo Greenberg (2001), data mining é a análise em parte automatizada de uma quantidade imensa de dados coletados e armazenados com o intuito de identificar padrões. Essa tecnologia pode auxiliar na definição de clientes potenciais. O data mining envolve questões conforme cada empresa definir, tais como: Que tipo de clientes nós temos? Quais tipos gostariam de ter? Como estamos conseguindo mantê-los conosco? O que podemos fazer para conseguir novos mercados?

O data mining leva em consideração o princípio que diz que, quanto mais informações úteis houver a disposição, mais sucesso se pode conseguir quanto aos objetivos.

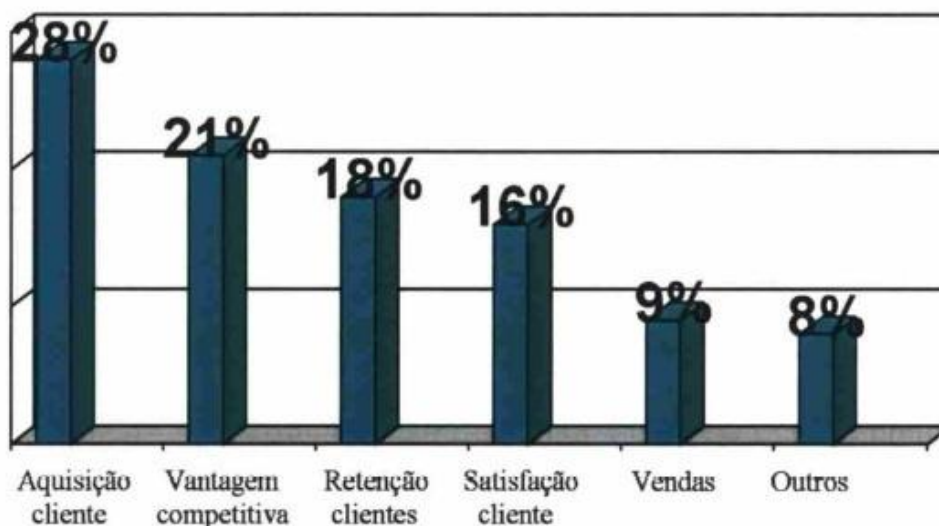


Figura 4 - Fatores que motivam a adoção do CRM - Fonte: Forbs Brasil, Agosto/2001.

Greenberg (2001) ressalta que as necessidades para um sistema de CRM é muito diferente entre os setores. Isso pode resultar na não funcionalidade de um sistema CRM para uma determinada empresa da forma esperada. Entretanto as empresas vendem seus sistemas com os dizeres de que são configuráveis, porém não dizem se cobrarão para realizar, durante a implementação, as adaptações necessárias.

Nisso que se considera a vantagem de uma solução verticalizada, um sistema verticalizado talvez não precise de tanta adaptação do produto para cumprir as necessidades de uma empresa.

Greenberg (2001) explica que uma solução verticalizada de CRM tende a cumprir uma necessidade especial. Porém é comum que essas soluções venham com vários sistemas embutidos, como forma de criar valor para o produto, podendo deixar uma solução verticalizada com um preço mais alto do que o esperado.

Uma universidade pode ser enxergada como uma empresa também, ela possui clientes (alunos) e prestadores de serviços (professores, orientadores, técnicos esportivos e auxiliares administrativos). Assim com um produto ou serviço qualquer, uma vaga para uma universidade pode buscar clientes ou então esperar que os clientes venham a sua procura.

A instituição ainda há de se responsabilizar por demais serviço, quanto aos seus alunos, como hotelaria, restaurante, segurança pública, teatro e

mídia. A partir dessa complexidade, Greenberg (2001), liga à necessidade da existência de um CRM ou algo semelhante que coopere com a gestão de todos esses componentes importantes para uma instituição de ensino.

Greenberg (2001) entende que a educação de nível superior, um mercado vertical, pode ser interpretada como uma comunidade de escolas, associações, professores, administradores, alunos e estudantes. Ai que entra o SEM, um produto ou serviço que constrói uma comunidade online que envolve os integrantes dessa comunidade a interagir com o processo de desenvolvimento de um SEM eficaz.

O surgimento do MySRM se deve a essas necessidades, poder compartilhar soluções e experiências com demais entidades que juntas podem melhorar suas soluções a partir da comercialização de componentes de SRM que desenvolveram.

Greenberg (2001) deixa claro que quando uma organização decide desenvolver um produto de CRM, este começa simples, leve e básico, buscando satisfazer necessidades generalistas ou então singulares, com o passar do tempo em que essa mercadoria fica disponível no mercado, é se embutido ao produto mais funcionalidade, para que este possa abranger um mercado maior e por consequência atrair mais clientes e ser mais vendido. Problemas que antes pareciam ser inexistentes, como o tempo de implantação passam a estarem presentes nesses “elefantes”, exigindo muita dedicação para que o cliente saia feliz com essa mercadoria.

Greenberg (2001) relata que há características que diferem um centro de contato com o cliente de um centro de serviços ao cliente. Equivale a comparação de um centro de televendas e um centro de operações de campo.

A tecnologia de CIC (Centro de contato) tem como finalidade, segundo Greenberg (2001), a eficácia na resolução de situações de interação com o cliente. A tecnologia é desenvolvida a criar um ambiente propício para o cliente e o colaborador que vai atendê-lo (CCR – Customer Contact Representative, Representante de Contato com o Cliente, em tradução livre).

Greenberg (2001), cita as principais tecnologias relacionadas a isso, que são as seguintes:

ACD (Automatic Call Distribution). Fluxo das chamadas telefônicas.
IVR (Interactive Voice Response). É um meio de interação com o sistema via a seleção de teclas do telefone, sem precisar interagir com nenhuma pessoa.
CTI (Computer Telephony Integration). Possibilita a captação de dados durante uma interação com o cliente.

É notória a evolução da internet e a continuidade de sua evolução, junto cresce a priorização que as organizações tendem a dar para a internet.

O CIC é mais um dos componentes que visam servir ao cliente, mais um dos componentes organizacionais que estão ao lado do cliente, embora muitos possam ficar muito nervosos com eles. O CIC visa ouvir o cliente, identificar suas exigências e reclamações. Pode-se dizer que atende as necessidades estratégicas, de uma organização que visa implantar CRM, de centralizar o cliente entre os processos.

A internet surge nesse assunto com forte opção para atender ao cliente, como cita Greenberg (2001), o cliente pode interagir com a organização pela internet em uma posição de conforto, o que é favorável para o sucesso, pois o cliente não pode se sentir pressionado, o que pode acontecer em um telefonema da organização que usa o Call Center e lhe faz o pedido para passar várias informações, sem que o cliente tenha tempo para averiguar se é seguro aquele telefonema e se está passando as informações para uma pessoa que tenha boas intenções. Há também, na internet, a possibilidade de disponibilizar vários outros serviços em conjunto, pois o cliente escolhe a o que dar atenção, em um FAQ¹ que lhe disponha a possibilidade de resolver problemas que ele possa vir a ter com um produto ou serviço, é viável que se tenha propaganda de produtos que possam lhe ser de interesse.

1. Frequently Asked Questions: página que traz respostas para as dúvidas mais frequentes a respeito de um assunto ou produto (N.T.)

Segundo Greenberg (2001), a Siebel atua bem na área de CRM e Call Center, e coloca em prática a estratégia de obter lucro através do centro de serviços.

Uns de seus produtos e serviços, os Siebel Call Center e o Siebel Service têm grande força em modelos de resposta. Um modelo de resposta direciona o que o cliente precisa fazer após identificar qual o seu problema,

tudo passo a passo, de maneira simples e autodidata, ainda fazendo com que o sistema se atualize a cada atendimento, como se ele aprendesse a cada problema corrigido conforme suas sugestões sejam ou não uteis.

As operações de suporte são apoiadas por identificação de índices de satisfação de clientes e disponibilização dos resultados através de gráficos.

3.3 O Mercado de CRM

Os avanços das empresas que atuam no mercado de CRM estão encaminhados para que se tornem empresas de e-business, empresas que tenham uma visão mais ampla das necessidades do mercado e que possam disponibilizar produtos e serviços que abrangem mais do que apenas as necessidades do cliente. Greenberg (2001) afirma que isso pode ser assustador, pois o autor lembra-se da mesma filosofia das empresas que tiveram problemas em achar que o ERP poderia ser mais do que realmente era. Isso pode fazer com que as empresas tentam conquistar muitos clientes, porém satisfazendo poucos deles, contrapondo a filosofia do próprio CRM, de que se deve selecionar os clientes potenciais e se dedicar mais a eles, pois são os clientes que mais dão lucro.

Esta é uma das melhores empresas no setor de CRM, de acordo com os critérios pessoais de Greenberg (2001), o autor fez um apanhado de grandes empresas, porém a que se mostra mais forte no mercado é a Siebel Systems

Uma empresa modelo no mercado de CRM, indústria de bilhões de dólares, Siebel Systems. Esta é uma empresa que tem características fortes do seu fundador Tom Siebel.

Segundo Greenberg (2001), a Siebel é a líder do mercado geral de CRM, seus números chegaram a se aproximar dos 15% a 18% dele, e 22% do mercado de automação da força de venda.

É uma empresa atuante no mundo todo, em 28 países, com mais de 90 escritórios espalhados pelo mundo, é uma empresa líder de mercado e por assim pretende continuar sendo.

Tem como característica ser uma empresa tradicional e que busca altos números. Buscam sempre atingir 98% quanto ao índice de fidelidade do cliente.

Greenberg (2001) afirma que a empresa é forte, ousada e busca a todos os custos para conquistar o que precisa, desde realizar a soma de

funcionalidades, fusões até conquistar parcerias. Estratégia que segue desde 1996, ano de sua origem.

Greenberg (2001) cita os principais acordos estratégicos com:

1997: Interactive Workplace, Inc. Software de inteligência empresarial com base em intranet.

1997: Nomadic Sustem, Inc. Aplicativo de vendas para indústria farmacêutica.

1998: Fusão com a Scopus Technology. Aplicativos para serviços ao cliente, call centers e serviços de campo.

1998: 20-20 Group. Empresa de treinamento para usuário final.

1999: OnTarget, Inc. Consultoria e treinamento em vendas e marketing.

1999: IBM. Acordo estratégico para compartilhamento de mercado e desenvolvimento de software para CRM. A IBM retirou seu produto concorrente Corepoint CRM.

2000: Paragren. Líder de fornecimento para automação de marketing.

2000: Mohr Development. Treinamento em vendas para serviços financeiros, manufatura e negócios verticais de tecnologia.

2000: OpenSite Technologies. Na época, a líder em soluções de comércio eletrônico baseadas na Internet. Essa foi uma aquisição de suma importância, porque foi a alavancagem do reposicionamento da Siebel, de uma empresa de CRM para uma empresa de e-business.

2000: Janna Systems. Importante aquisição de uma empresa especializada em gestão de relacionamentos empresariais (ERM) no setor de serviços financeiros.

2000: OnLink Technologies. Ferramenta de seleção de produtos baseada em catálogo.

2000: EDS: Aliança estratégica para serviços de consultoria.

Os seus produtos, ainda de acordo com Greenberg (2001), atuam no setor de serviços ao cliente. Cujo nome é Siebel eBusiness 2000, leva esse nome pois suas características abrangem mais que CRM.

Essa empresa possui a tradição de disponibilizar seus produtos em troca de autos custos para a empresa contratante, porém com uma grande abrangência em termos de mercado, é uma empresa que está disposta a implantar seu sistemas em muitos setores e segmentos de mercado.

A Siebel procura estar sempre presente nas mais novas tecnologias, faz jus a sua tradição de empresa forte no mercado.

Como grande parte das empresas atuantes no desenvolvimento de suas tecnologias, a Siebel visa, afirma Greenberg (2001), a área de cobertura para aparelhos móveis. A mobilidade é um dos focos da empresa na questão desenvolvimento.

O importante é que a Siebel acredita no mercado de CRM e tem a perspectiva de que é um dos elementos chaves para o mercado.

<http://www.siebel.com/>

<http://www.sales.com/>

3.4 ERP e o CRM

ERP e CRM são grandes sistemas de informação é importante entender como o ERP vem se comportando na era da informação onde a internet é muito explorada. O ERP e o CRM podem ser dar bem juntos? Eles se integram?

Greenberg (2001) compara o ERP e o CRM e conclui que o ERP tem um passado histórico destinado a aperfeiçoar processos empresariais previsíveis enquanto o CRM é destinado a responder em tempo real aos clientes. O que acarreta a dificuldade de integrar os dois sistemas, eles podem não funcionarem bem em conjunto, pois enquanto o ERP foi desenvolvido para organizações que centralizam o produto em seus processos o CRM foca nos clientes.

Bassetto, Consultor Funcional, em seu artigo para o Portal Call Center, reflete sobre as vantagens do CRM e concentra-se em dois diferenciais, agilidade e preço, além de comentar que há crescimento do mercado de CRM por estes serem, na maioria das vezes, vantajosos através de características como agilidade, dinamismo, preço e igualmente abrangente ao ERP, embora o CRM não trabalhe a questão financeira, por exemplo.

Entretanto a questões que pesam quanto à implementação do CRM, um dos aspectos que mais causam problemas é a integração a algum sistema da organização, contudo esses problemas podem ser compensados por outros benefícios que o CRM dispõe, como interface mais amigável e novas funcionalidades, devido a ser uma ferramenta mais moderna, que contribuirá para a camada da área de negócio em sua implementação, principalmente na

questão de treinamento de usuário para a sua utilização diminuindo a resistência dos colaboradores para/com a ferramenta tecnológica CRM.

3.5 Identificando a Necessidade do CRM

Quando uma organização precisa de um CRM e decide procurar informações sobre um produto de CRM, rapidamente se nota que os custos de implantação podem ser altos e fazerem com que a organização resista a esse investimento. Segundo Greenberg (2001), em análise de uma pesquisa da CAP Germini, a média de investimento na implementação de CRM é de 3,1 milhões de dólares, com um retorno estimado em 28 meses. Mas por que esse investimento pode se tornar tão caro? Esse investimento pode impactar sobre as pessoas, aumentando a rotatividade de 8% no ano da implementação e 16% no ano seguinte.

A questão é convencer os líderes de que é necessário o investimento de CRM, um dos papéis da Governança, mesmo sendo uma necessidade urgente, por questões de custo pode ser uma tarefa complicada atrair aliados à luta por uma aquisição de CRM.

Se uma organização decide centralizar o cliente nos processos da organização, ela precisa buscar meios para alcançar esse objetivo. A CLM está relacionada às interações com os clientes. Citado por Greenberg (2001, pg 290), o META Group explica CLM como “conquista, transação, atendimento e serviço”. O CLM visa expandir a relação com o cliente no aspecto de tempo da relação. Para que essa conquista se suceda, é necessário aplicar o uso de ferramentas tecnológicas, ferramentas de inteligência empresarial, centro de armazenamento de dados e tecnologia de contato com o cliente via Internet.

Segundo Greenberg (2001), assim como uma relação de pessoas, para manter um cliente por mais tempo, cabe identificar formas de valorizar o cliente, fazer com que ele se sinta único e importante para a organização. É o que trata o valor do ciclo de vida do cliente (CLV).

Como benefício de por em prática essa estratégia, há a se ressaltar o aumento da receita, quando se estende o tempo de relação com os clientes diminui-se a evasão de clientes e evita-se que os clientes migrem para outras organizações.

O cliente precisa notar a vantagem que tem ao consumir um

determinado produto ou serviço da organização em vez de comprar de outra. O que não é fácil de transmitir ao cliente, quando organizações estão cada vez mais semelhantes e o mercado está competitivo.

3.5.1 Educando os grupos de interesse

Resumidamente, o que Fletcher, citado por Greenberg (2001), aconselha é que se uma organização busca apenas utilizar o eCRM com o intuito de automatizar as práticas vigentes, indica-se o uso de um ASP. O eCRM é mais do que automação de atividades de apoio, é uma estratégia.

Greenberg (2001) deixa claro que uma empresa deve verificar em um sistema de CRM se ao menos ele pode contribuir para a retenção de clientes, pode-se melhorar o posicionamento competitivo da empresa através de pouca resistência da parte dos colaboradores quanto ao uso da tecnologia e melhora do tempo de resposta ao cliente.

Dependendo do tamanho da organização ela pode vir a ter dificuldade com alguns aspectos da implantação do CRM e de outros sistemas integrados. Craig Thompson, citado por Greenberg (2001), explica que fatores como experiência limitada da empresa com projetos grandes, escassez de recursos e a política da organização podem representar riscos acentuados. Por essas e outras questões é fundamental que a empresa divida o projeto como um programa, onde há vários projetos e subprojetos, para se enfrentar etapas mais curtas evitando a complexidade.

Greenberg (2001) explica que um dos principais ganhos com o CRM é a redução de tempo gasto e redução de resposta do cliente. Como resultado deve-se esperar que a retenção de clientes em longo prazo é uma consequência da implantação do CRM.

3.6 Implementando CRM

Por mais que se dedique a diminuir a complexidade de uma implantação de software ainda é presente a possibilidade de problemas que se pode ter. Um importante aspecto a se levar em conta, até na escolha do produto, é a questão de qual a capacidade de uso do software, quantos usuários ele suporta. Cada organização deve escolher a forma de implementação mais adequada aos seus processos e cultura organizacional, visando o êxito.

Essa fase costuma levar de semanas a meses, dependendo do tamanho

e detalhamento do trabalho. Essa é a fase que se destina a alocação dos principais executivos.

Nessa fase se faz a escolha do produto, deve-se evitar ser manipulado pelas referências desconhecidas e buscar o produto com base em suas necessidades e estratégias. Alguns dos critérios mais importantes para essa seleção do produto são:

- Capacidade de escalonamento do software;
- Flexibilidade do código de ferramentas para personalização;
- Estabilidade do código do aplicativo de CRM existente;
- Compatibilidade do aplicativo novo com os sistemas existentes na empresa e com a Internet;
- Nível do suporte técnico disponível durante e depois da implementação;
- Suporte de atualização;
- Disponibilidade de módulos adicionais, como o módulo complementar de EMA para SFA (módulos adicionais, como o módulo complementar de EMA para SFA, módulo de marketing para complementar o módulo de vendas).

A preparação e escolha da equipe é um passo fundamental para o sucesso da implantação do CRM. Greenberg (2001) sugere e analisa a importância dos integrantes nessa jornada.

Gerente de projeto (GP). É ao gerente de projeto que se destina a responsabilidade dos aspectos da implementação, desde o controle dos custos até a satisfação do cliente. É responsável também pela busca de soluções dos problemas e possíveis divergências.

Líder da implementação. O líder da implementação detém a responsabilidade por aspectos técnicos, faz o intermédio dos engenheiros de sistema e o gerente de projeto. Costuma estar relacionado ao cargo de arquiteto do programa de CRM.

Engenheiros de sistemas. Esse indivíduo é que vai lidar diretamente com o sistema, é quem deve possuir mais conhecimentos técnicos e específicos. Porém pode precisar saber como funciona os processos de venda costumam agir.

Tanto a empresa que vai realizar a implementação quanto o contratante devem possuir uma equipe, essas equipes são integradas por diferentes

indivíduos, com conhecimentos distintos. A equipe do cliente pode conter pessoas como:

Gerente de projeto. O gerente de projeto do lado do cliente se responsabiliza pela conformidade das atividades prestadas pelo contratado. Esse deve trabalhar junto ao gerente de projeto da equipe do parceiro.

Analistas de sistemas ou negócios. Os analistas de sistemas ou negócio detêm a responsabilidade de dar entrada aos processos e fluxos específicos na empresa. São especialistas funcionais.

Pessoal de TI. O pessoal de TI detém a responsabilidade de manter e configurar a rede e seu software. São administradores do sistema.

Especialista em integração. O especialista em integração é responsável por integrar o novo sistema. Podem ser profissionais especializados, ser responsáveis por fazer conexões, escrever scripts e o que englobar a questão de funcionalidade, dependendo do sistema que for implantado.

Chefes de departamentos não-técnicos. Os chefes de departamentos não-técnicos detêm a responsabilidade de fornecer aprovação de fatores que estejam relacionados a seus departamentos. Com esses indivíduos é muito importante a presença de educação de como o sistema vai agir sobre a organização, eles precisam estar integrados a equipes, pois podem cooperar muito e contribuir para o sucesso da implantação.

As equipes devem se reunir e discutirem o que pretendem com a implantação do sistema, para que fique claro, quando o sistema estiver implantado e se foram satisfeitas as previsões ou não. Devem discutir questões como upgrades também, para que não se tenha surpresas indesejadas futuramente.

Ao enfrentar a etapa de levantamento é necessário analisar os sistemas existentes. Segundo Greenberg (2001) deve-se verificar se a metodologia atual vem sendo bem sucedida e verificar o que pode ser melhorado.

O CRM pode ser visto como uma evolução do antigo ERP a partir do entendimento de que o CRM aprendeu com alguns erros cometidos pelo ERP

no passado.

Após o conhecimento da linha de frente de atendimento com o sistema implementado, há uma etapa que se identifica mais algumas interações com o sistema. São questões mencionadas por Greenberg (2001), que auxiliam nessa identificação:

- Quais telas serão necessárias para dar entrada nos dados?
- Como as informações serão acessadas no sistema?
- Como o cliente pretende utilizar o sistema?
- A quantos usuários o sistema deverá atender e como eles estarão conectados?

Inclui-se a necessidade de identificar os dados que serão importados para o sistema. Para que se tenha segurança com esses dados é necessário estabelecer limites dos integrantes quanto as suas responsabilidades de não usarem as informações para fins que não estejam relacionados à implementação do sistema.

A criação de um protótipo se deve pela possibilidade de adequar o sistema às necessidades do cliente. Com um protótipo sendo testado é possível que se cumpra as necessidades do cliente com maior segurança, pois diferente do protótipo, o produto final está menos susceptível a grandes mudanças e é impossível cancelar o investimento.

Greenberg (2001, pg 336-337), cita as fases da divisão que se dá para um projeto de porte médio de CRM:

Fase I: Personalização do módulo de vendas: Desenvolvimento dos catálogos de produtos, processos de vendas, bancos de dados de contas e contatos e os critérios de gerenciamento do fluxo de vendas

Fase II: Personalização do módulo de marketing: Discute-se a personalização da fase anterior.

Fase III: Integração com os aplicativos externos: Fase de personalização de outros módulos.

Fase IV: Integração de relatórios. Interação de relatórios para auxiliar nas tomadas de decisões.

Para que um produto ou serviço esteja perfeitamente conforme as necessidades do cliente, é necessário o desenvolvimento da personalização. Greenberg (2001) afirma que a personalização costuma ter uma duração muito variável, de cinco a sete semanas, dependendo de fatores como:

- O tamanho do projeto
- A complexidade:
 - das interfaces
 - do fluxo do trabalho
 - das funções
- A disponibilidade dos funcionários/usuários em trabalhar juntamente com a equipe para melhorar a personalização de determinadas interações.
- Problemas técnicos não relacionados com a implementação, mas que podem afetá-la. Eles podem ser resolvidos por meio da criação de um ambiente independente para desenvolvimento, testes e, finalmente, versão final.
- Modificações na personalização do fluxo de trabalho e das regras no meio da implementação, causadas por mudanças nos processos empresariais. Essa é uma situação administrável, mas que vai custar tempo e dinheiro.

O cliente precisa conhecer o sistema e suas funcionalidades para poder ajustá-lo as suas necessidades, é necessário à presença do cliente no processo de personalização. As empresas costumam despertar no cliente a noção de como o sistema é fantástico, porém o cliente deve notar isso com naturalidade, de maneira que não seja forçado. Greenberg (2001) explica que quando o cliente percebe o excesso de “funcionalidades” ele começa a pensar no quanto essa ferramenta vai custar, pois normalmente nada que é fantástico é barato. A duração do processo de personalização pode ser reduzida, cabem às partes envolvidas a eficiência ou não.

Com as rotinas definidas, as telas serem adequadas e vários outros processos da personalização prontos, surge a necessidade de se notificar se pelo menos o essencial está funcionando.

Greenberg (2001) afirma que nessa fase os usuários com experiência e conhecimento são responsáveis por identificar falhas no sistema, não é necessário que muitos usuários colaborem com os testes, cerca de dois ou três são o suficiente.

Outra fase importante é o teste de importação de dados. Aqui os clientes

precisam também estar presentes, para verificar a integridade dos dados transferidos para o sistema.

Após essas fases de testes e importação de dados, deve ser feito uma revisão geral para verificar se tudo está funcionando como esperado.

Greenberg (2001) fala que a definição do treinamento depende da quantidade de usuários e dos recursos disponíveis e cita quatro partes do treinamento:

- **Treinamento básico**
- **Treinamento na personalização**
- **Documentação**
- **Treinamento adicional**
 - **Treinar o treinador**
 - **Curso de integrador**

Na fase final o sistema anterior deve ser desativado e o novo sistema deve começar a assumir as funcionalidades existentes. Há um processo de migração para converter os dados do sistema anterior em dados que o banco de dados entenda. Porém não é o momento de as partes envolvidas, contratante e contratado, se distanciarem.

Até que o cliente consiga se adaptar e controlar totalmente o sistema novo, há um tempo em que o cliente precisa ter suporte a sua disposição, essa exigência deve estar de acordo para o cliente e a empresa que implantou o sistema. No caso da possível existência de problema, o cliente deve recorrer ao suporte. Como sugestão, Greenberg (2001), cita a possibilidade de o cliente realizar validações periódicas, para que o cliente possa usufruir o máximo possível do novo sistema e de suas funcionalidades.

3.7 CRM Após a Implantação do Sistema

Citado por Junior (2008, pg 26), segundo Peter Drucker (1992 apud ANDERSON; KERR 2003), “O propósito de um negócio é criar consumidores.” Pode-se entender que se não haver consumidores para determinado produto não existe razão a existência de uma empresa, pois esta não terá retorno.

Junior entende consumidor como aquele que busca determinado bens e serviços para satisfazer suas necessidades específicas, temporárias ou frequentes. Esse indivíduo que busca o bem ou serviço pode tanto ser

pessoas, entidades ou agentes econômicos. O determinante para a escolha do produto pode ser preço, qualidade, a venda em si, prestação de serviço, marca, pós-venda, entre outras, como reputação, indicação e etc. São nesses aspectos que a organização deve trabalhar caso pretenda aumentar sua rentabilidade ou conquistar a fidelização do cliente ou consumidor.

Segundo Coradini, executivo de vendas em ERP e CRM há o abandono de projetos de CRM após o investimento de tempo e dinheiro em sua implementação. Essa situação de abandono pode acontecer em momentos inesperados, talvez quando a organização entende que o CRM não lhe trará mais frutos interessantes.

Coradini deixa claro que isso tem acontecido desde 2000, quando ainda poderia haver falta de planejamento, contudo ainda há essa tendência de abandono, embora tenha diminuído, dado a fragmentação dos projetos.

Quando um projeto desse porte é abandonado há grande perda de recursos, mesmo em situações que o abandono possa ser mais viável. Mas por quais razões as empresas deixam de lado tal investimento?

Coradini apresenta algumas dessas razões:

Processos de aquisição, fusão e suas mudanças estratégicas - A vontade do mais forte quase sempre prevalece. Não são poucos os processos de aquisição e de fusão que colocam em cheque meses e anos de projetos dos agora fundidos ou dissolvidos. Em alguns casos, abre-se mão do "benchmarking" por conta do ritmo acelerado e menos ruidoso que se quer imprimir ao processo de fusão e aquisição, porém – e sempre existe um porém – razões políticas e miopia de quem absorve não são raridades.

Não uso e rotatividade de profissionais - Os guardiões do projeto também não são eternos. Ao deixar a empresa e o projeto, abrem espaço para o não uso e para alternativas de controle fora do projeto CRM original.

Suporte deficiente e sucateamento tecnológico - São as "muletas" mais conhecidas no meio. Não há como defender processos e tecnologia CRM que funcionem como vagalumes e lesmas. Que não tenham a presença consistente de alguém para resolver problemas e impasses no dia-a-dia da operação.

Sucessos repentinos e grandes ameaças tirando o foco - Ou estamos falando de sobrevivência ou excitados com uma grande oportunidade que se avizinha. Nos dois casos há grande chance de os recursos serem conduzidos para outra direção, deixando a iniciativa de CRM desguarnecida e seus controles e práticas no segundo plano.

Essas situações muitas vezes ocorrem, pois nem sempre é executado aquilo que se planeja, desvalorizando a importância do planejamento, que

ainda pode nem existir. Fazendo com que as empresas precisam demais de pós-implementação, que pode ser através de consultorias, devido a problemas que certamente ocorrerão, principalmente quando não se leva a sério o planejamento.

Citado por Junior (2008, pg 55-56), Eduardo Roberto Priore, que atuou por muitos anos como gerente de relacionamento de uma consultoria onde prestou serviços em ERP¹ e CRM, define a conclusão dos seus clientes ao adquirir um programa de Customer Relationship Manager:

“Aqueles que iniciam pequenos conseguem ter melhores resultados do que aqueles que querem tudo”. As empresas que iniciaram pequenos projetos colhem grandes resultados e conseguem perceber o que falta de informação para iniciar uma nova fase de implementação. Essas empresas ficam motivadas para novos investimentos. “Porém, existem empresas que resolveram colocar tudo e mais um pouco, sem definir o que realmente queriam”. (PRIORE, 2006).

Se não foi muito bem definido, no início do projeto, qual será o escopo, existe uma tendência muito grande de não atingir seu objetivo e no final do projeto o resultado apurado não será satisfatório inibindo a empresa em fazer novos investimentos. Existem muitos clientes que se frustram com o pacote de CRM, principalmente aqueles que compraram e não sabiam bem o que queriam, pois achavam que tudo seria resolvido com o CRM. (PRIORE, 2006).²

1. ERP: Enterprise resource planning. A automação da empresa nos processos gerenciadores de back-office, Peppers e Rogers (2004).

2. Eduardo Roberto Priore é gerente de relacionamento de uma Software House nacional com mais de 36 anos no Mercado.

O CRM possui uma vida útil determinada, esta tem a necessidade de ser respaldada através de atualizações, implementações de melhorias e upgrades. A questão é de quando realizar isso. Depende muito das tecnologias que a organização utiliza, levando em conta os módulos, há a integração de todos estes módulos? São questões que abrangem também o tempo de que seja necessário um upgrade. Um CRM requer uma atualização após 1 ano de uso, levando em conta o acompanhamento da satisfação do usuário. Estipula-

se que o CRM tenha um custo de manutenção, assim como várias tecnologias, esse custo pode estar integrado ao preço do produto, porém muitas vezes não acontece assim.

Contudo, o mercado de CRM não é um mar de rosas, segundo Mazza o principal motivo de as empresas desistirem da estratégia, 60%, refere-se ao mau uso da ferramenta. As empresas apresentam o comportamento de esquecer-se de analisar se existe a necessidade do CRM, imaginando que obterão sucesso.

Tendo como ponte para o correto uso do CRM, como quem busca o aumento das vendas verticais de um determinado grupo de consumidores, diferente do marketing de massa em que as empresas ganham pela quantidade de clientes, empresas que utilizam a estratégia do CRM, tem muitos produtos a disposição, surgindo a necessidade de obter vendas dentro do potencial de compras do consumidor.

Conforme comenta Newell (1926-2007), citado por Junior, os clientes controlam a maioria dos mercados.

As organizações devem se preparar, tanto fisicamente, como mentalmente para essa nova ideia de que o cliente detém o poder e está no centro das atenções. No marketing de relacionamento, o cliente está até no centro dos processos da organização, antes de produzir para uma massa que tem que se adaptar para o cliente, acontece o inverso, o produto é adaptado para o cliente. As organizações devem se preparar para esta nova demanda, entender que o cliente precisa de mais atenção, caso contrário as empresas podem ficar ultrapassadas ou estagnadas.

Contudo, Drucker (1909-2005), citado por Junior, relata que não seguir o planejado pode ser uma péssima atitude. O plano deve ser elaborado e posto em prática.

Conforme se posiciona Drucker (1909-2005), representado por Junior (2008, pg 101). “As empresas, para se manterem competitivas – e até mesmo para sobreviverem – deverão converter-se em organizações baseadas em conhecimento, e com bastante rapidez. Precisarão mudar velhos hábitos e adquirir novos”. Transmite a mensagem de o que acontece quanto à retenção de conhecimento.

Ao contrário de que possa entender que conhecimento são os dados no

banco de dados de CRM. Dados podem ser usados para gerar informação. Mas o que estamos falando aqui é sobre o conhecimento que cada funcionário possui potencial a necessidade da organização.

Esses profissionais, que podem ser oportunidades para empresas, merecem maior atenção, capacitação e serem usados para dividirem seu conhecimento com os demais colaboradores, o que pode ser feito através de coaching¹. Leva-se em conta o estudo que se deve fazer sobre se realmente é viável buscar profissionais no mercado em vez de revela-lo na organização.

1. Coach: é uma palavra em inglês que indica uma **atividade de formação pessoal** em que um instrutor (*coach*) ajuda a sua cliente (*coachee*) a evoluir em alguma área da sua vida.

Citado por Junior (2008, pg 103), explica, Marras (2005), que “a missão da administração de RH é atrair, desenvolver e reter talentos dentro da organização, pois dessa maneira ocorre a vantagem competitiva para a empresa”.

Para Maslow (1908-1970), citado por Junior (2008), existem alguns aspectos para a satisfação das necessidades básicas. Esses são: liberdade para falar, se expressar, agir, investigar e buscar por informação, justiça honestidade, regularidade no grupo e etc. Pontos que contribuem para a satisfação.

Quando falamos em capacitação, logo se vem em mente o treinamento, este é um fator muito útil na organização, assim como contratar da maneira oportuna. Embora seja viável descobrir novas funções de um colaborador dentro da empresa, deve haver respeito caso uma nova atividade não fazer o colaborador feliz, deixando o optar por fazer ou não tal atividade, isso se trata de feedback² ao encarregado ou chefia que está relacionado à evolução da equipe. Em contrapartida, cita Junior (2008), a explicação de Drucker (1909-2005), o gestor deve representar sua visão sobre o trabalho aos seus subordinados.

2. Na administração, feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como Administração de Empresas, Psicologia ou

Engenharia... Acesso: 17/10/2014.

O cliente deve estar no topo dentre as prioridades. Deve-se buscar sempre sua realização. Os colaboradores devem estar cientes dessa necessidade para que contribuam com os processos internos que estão ligados a essa possibilidade.

Charan (2000), mencionado por Junior (2008), explica que é aconselhável dar prioridade para pequenos projetos, pois os grandes planos podem confundir o pessoal e dissipar a energia em sua ação. Contudo, deve-se sempre estar atento aos erros e aprimorar a decorrer das etapas do projeto.

Destaca-se que há necessidade um ponto inicial. É necessário identificar as possibilidades da organização, ao mesmo tempo em que se idealiza o projeto perfeito. Podendo identificar as conformidades e o que é utópico.

Junior (2008), menciona práticas e recomendações ITIL¹. Perguntas a se considerar, como: onde queremos estar, onde estamos agora, como chegaremos lá e como saberemos se chegamos onde queremos.

1. ITIL, significa Information Technology Infrastructure Library. É o modelo de referência para gerenciamento de processos de TI mais aceito mundialmente.

É indicado também a utilização de outras práticas estratégicas, baseadas no 5w1h. Os cinco “W” e um “H”, citado por Junior (2008), originário de palavras em inglês What, Who, When, Where, Why e How que respectivamente significam O que, Quem, Quando, Porque e Como. Esse método a se definir pode colaborar com a implementação da cultura de CRM.

Quanto à estratégia que a organização adota é importantíssimo existir participação e colaboração dos líderes para compreender a capacidade da equipe e ajudar na motivação dos subordinados e envolvidos. Deve-se valorizar os líderes, pois eles podem ser um algo a mais que a empresa dispõe para a implantação do CRM e sua cultura.

É responsabilidade dos líderes o êxito do trabalho dos colaboradores. Esses devem ter conhecimento de habilidades de delegação e confiança. Drucker (1909-2005) expõe, conforme cita Junior (2008), que não se deve sobrecarregar um colaborador atribuindo atividades de grande responsabilidade quando este não tem a devida experiência, deve-se delegar a colaboradores mais experientes e que serão mais capazes de realizar tal

tarefa.

Os colaboradores devem se sentir importantes ao realizar tarefas importantes, para que estes estejam à altura dessas tarefas e tenham mais assertividade.

Esses obstáculos do projeto podem ser vencidos ao desmembrá-las, analisando singularmente cada etapa. Dubrin (1998, pg 118-125), citado por Junior (2008, pg 148-149), demonstra cinco aspectos a se tratar quando se fala em uma proposta de implementação CRM:

- Promover discussões e negociações;
- Promover a participação;
- Evitar sobrecarregar de mudanças;
- Buscar apoio político para mudar;
- Fazer perguntas eficazes para envolver os trabalhadores na mudança.

Quanto aos treinamentos, Fidelis, Banov (2007), citado por Junior (2008), às vezes não levado a sério nas organizações, deve capacitar, reciclar e suprir carências profissionais.

Junior (2008, pg 157-168) menciona alguns campos de ação, dentre os principais, um é relacionado ao trabalho com as ferramentas, citando alguns pilares para atingir um plano, são cinco: a complexidade da Implantação, a funcionalidade do sistema, de acordo com a necessidade da empresa, os aspectos técnicos, a cobertura do suporte técnico que será prestado e finalmente, o custo de tudo isso.

A concorrência cresceu muito nos últimos anos, dificilmente uma empresa atuará em um mercado como a única organização a disponibilizar tal produto ou serviço. Quando um cliente deixa de ser fiel, significa que o relacionamento não anda bem ou não está sendo da forma correta. O ideal é que se tome alguma atitude para fidelizar o cliente.

Um projeto de CRM, assim como a estratégia e filosofia em si, não tem um fim, necessariamente. Após terminar a implantação de um sistema e toda a organização estar preparada para seu correto uso, é indicado que tomar medidas visando o aperfeiçoamento e constante melhoria de como andam as operações relacionadas ao CRM.

Para essa ação de reciclagem, Junior (2008), indica uma boa prática de

negócio, o PDCA, do inglês Plan, Do, Check, Action (Planejar, Executar, Verificar e Agir). Proposto por Deming (1900-1993), o ciclo PDCA busca clarear a forma como os processos são executados, auxiliando-os em sua operação.

4 Discussão sobre Marketing com CRM e eCRM

Há inúmeras definições de CRM, entretanto, uma que pode esclarecer mais e deixar claro quais são os princípios do CRM é a de Marins (2000), que diz: “é estar atento às tendências do mercado para identificar e produzir rapidamente aquilo que o consumidor deseja”. Para isso é necessário que a organização mantenha contato com seus clientes, podendo assim estar informado de suas necessidades para então as satisfazer, dando um passo a mais para tornar os clientes em um vendedor ativos, como sugere Marins (2000). Esse cliente vai vender uma boa imagem da empresa, e ajudar a conquistar novos clientes.

Como mencionado anteriormente, as empresas precisam ter cuidado ao lidar com o cliente, realizar programas de marketings muito ofensivos, forçando o cliente a adquirir um determinado produto ou serviço atrelado a um já consumido, pode resultar em descontentamento do cliente e causar estresse aos consumidores sem motivo. O cliente pode precisar enxergar, no produto ou serviço atrelado ao anteriormente consumido, uma oportunidade para obter vantagens que não teria se consumisse esses produtos ou serviços separadamente. Isso acontece com frequência em um cinema, por exemplo, onde as pessoas possuem descontos no valor unitário de cada entrada para assistir um filme, quanto mais entradas ela adquirir, menos ela paga no valor de cada entrada, ocorre também na compra de alimentos, nos cinemas também, onde se ela compra somente uma pipoca ela paga mais por essa pipoca do que se ela comprar uma pipoca junto a um refrigerante. Dessa forma pode-se obter uma vantagem caso ela pretenda comprar algo a mais e não tem certeza do que.

Empresas pequenas provavelmente praticam menos essas estratégias de aquisição conjunta de produtos e serviços, já que é maior a utilização do CRM por empresas de grande porte em comparação às empresas médias.

Se as empresas enxergarem essa estratégia de aquisição conjunta de

produtos e serviços como uma oportunidade cresce a participação de marketing e consequentemente cresce a necessidade de se utilizar o CRM. Porém, voltando ao problema enfrentado pelas empresas brasileiras. Como será feito o tratamento dessas compras conjuntas no sistema? Haverá problemas se aparecer no sistema que o cliente adquiriu produtos ou serviços separadamente, deve haver um esforço para se criar combos, ou seja, a mescla de produtos ou serviços, como se fossem um produto só, caso contrário, pode haver problemas de baixa no estoque e imprecisão no caixa, pois os produtos separados apresentariam valores diferentes.

Quanto à posição de se vender um novo produto ou serviço no mercado, os combos podem auxiliar no processo de integração de novos produtos ou serviços. Quando se põe um produto forte, que é bem vendido, em conjunta venda com um novo produto ou algum que não possui tanta saída, com a oportunidade de o cliente obter vantagem na compra, esse produto ou serviço novo pode conquistar rapidamente os clientes. Ressalta-se a necessidade de propagandas e ou trabalhar bem o feedback com os clientes, para que novos produtos ou serviços no portfólio sejam um sucesso, fazendo com que o cliente tenha maior confiança ao comprar.

Para que as melhorias organizacionais funcionem é necessário estar atento as mudanças e aos resultados obtidos, coletar dados referentes a como eram os resultados antes e depois das mudanças, é imprescindível, não fazendo-o, não haverá meios para comparar a evolução da empresa e consequentemente a impossibilidade de se saber se houve ou não progresso com as novas mudanças. Junior (2008), cita para isso o PDCA do inglês Plan, Do, Check, Action (Planejar, Executar, Verificar e Agir), já retratado nesse estudo.

Outras atitudes são importantes para a transição de foco no produto para foco no cliente ocorrer com êxito, como reduzir os níveis organizacionais, melhorar o fluxo de informação, diminuir ou alterar os departamentos excessivos que possam atrapalhar os novos processos que possam surgir e valorizar a cooperação das pessoas para a organização.

Algumas ferramentas como os relatórios podem ser bem aproveitados em estratégias para o CRM e o eCRM, pode haver relatórios de mensuração padronizados, relatórios de interesses que compreendam o que o cliente

costuma adquirir, possibilitando uma previsão de o que o cliente precisa e abrindo oportunidades para criar promoções que satisfaçam as necessidades do cliente.

Priorizar um cliente, até onde?

Uma situação que certamente ocorre é a falta de padronização em projetos de CRM. Seria necessário um órgão responsável por produtos ou projetos relacionados ao CRM para lidar com possíveis padronizações mundialmente reconhecidas? Afinal o que está em questão é o cliente e nisso deve-se considerar os direitos do consumidor entre outros fatores, especificamente há a necessidade de se pensar sobre questões como a de priorizar um cliente que é lucrativo à empresa enquanto não se dá tanta atenção a um cliente não lucrativo. Não haveria discriminação nessas estratégias das empresas? Dependendo como é feito esse tratamento diferenciado, pode resultar em grandes problemas para a empresa que disponibiliza o produto ou serviço, principalmente se ela deixa de atender a um cliente por ele não ser tão lucrativo como outro possa ser... Afinal todos nós temos direitos iguais de consumir um produto ou serviço, uma empresa certamente possui obrigações, morais ou conforme a legislação, de disponibilizar um produto ou serviço básico a qualquer indivíduo apito a pagar por ele. Para resolver essa questão, é cabível a criação de pacotes para as diferentes camadas sociais, desde um produto ou serviço simples e básico somente com as funções essenciais, até um produto ou serviço mais elaborado, personalizado e customizado, que possa ser atribuído maior valor. Para obter essas respostas seriam necessárias algumas pesquisas e estudos mais aprofundados que definiriam como seriam esses produtos ou serviços, outro fator a se levar em conta é a constante mudança das leis, o que vale para hoje pode não mais valer para o ano seguinte.

Sobre as tecnologias de CRM que podem ser utilizadas para alcançar o cliente estão entre elas:

- Banco de Dados
- Carteira Eletrônica
- Cartões de Fidelidade

- CD-Rom;
- Centrais de Atendimento e Telemarketing
- EDI;
- E-Mail;
- Estandes;
- Extranet;
- Internet;
- Intranet;
- Mala-Direta;

As Centrais de Atendimento e Telemarketing são ferramentas importantes para intensificar o contato com o cliente, quando essa ação é fundida com um site em funcionamento pode surgir uma ótima estratégia de resposta ao cliente. Outras tecnologias citadas podem ser unidas, como o Banco de Dados e a Mala-Direta, uma Mala-Direta que possui dados armazenados em Banco de Dados pode ser de grande eficiência para fidelizar clientes e efetuar novas vendas. É importante que os dados sejam bem trabalhados, para evitar que o clientes sejam confundido, impedindo que cause confusão ou decepção ao cliente.

As outras tecnologias mencionadas acabam sendo utilizadas de uma forma ou de outra, quando se aplica o CRM, por exemplo, o EDI, do inglês (Eletronic Data Interchange) é aplicado quando necessário à troca eletrônica de dados. A Internet, Extranet e Intranet possibilitam maior interatividade, seja ela entre as empresas parceiras ou os clientes. Os estandes funcionam de maneira mais específica e complexa, com essa tecnologia é possível identificar o perfil de cada cliente através de catões de fidelidade e distinguir o produto ou serviço mais indicado a ele.

Essa série de tecnologias são grandes forças do CRM, porém devem ser bem utilizadas, sem abuso de poder ou força, sem forçar nada ao cliente, fazendo parecer bem natural o seu uso, pois podem se tornar inimigos caso sejam mal utilizadas. Isso se deve ao planejamento e estratégia, deve-se estudar cada atitude que se for tomar em relação ao cliente, para que não o espante em vez de trazê-lo para perto da organização.

5 Conclusão

Este trabalho é baseado em práticas utilizadas nacionalmente e internacionalmente e contem pesquisas científicas, levam-se em conta fatores que funcionaram em grandes organizações e por isso são indicadas, possibilitando maior chance de êxito.

As organizações que querem e precisam ser mais competitivas precisam mudar seu formato de negócio no tocante da centralização dos processos no produto para a centralização dos processos no cliente e conseqüentemente adotar a estratégia, filosofia e o que mais o CRM englobar e estiver dentro das necessidades da empresa.

Existe a tendência de que o marketing se torne cada vez mais importante na organização, ter uma ferramenta tecnológica como o CRM pode ser fundamental para preencher essa necessidade. O CRM pode ser um forte aliado à redução de custos na organização, focar os investimentos nos clientes potenciais em vez de investir em todos os clientes pode ser fundamental para que a organização sobreviva.

Para que o CRM seja mais eficiente e cumpra a promessa de atribuir valor ao produto ou serviço é necessário que este seja encarado como uma estratégia, filosofia, algo além de uma tecnologia ou uma ferramenta. Assim é notável que se envolva toda a organização com as mudanças no negócio que o marketing de relacionamento pode simbolizar.

Tanto em instituições financeiras como demais organizações, é possível notar através dos serviços disponibilizados e produtos comercializados, a mudança de mentalidade das empresas. Mesmo que não possuem uma ferramenta tecnológica de CRM, podem centralizar o cliente em seus processos e definir estratégias e mudança cultural interna.

Os colaboradores que trabalham com ferramentas CRM, integradas em uma estratégia e cultura organizacional favorável ao Relacionamento com o Cliente, apresentam satisfação e disponibilização em cooperar com a evolução do marketing One to One.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Apresentação sobre o tema Marketing para o século XXI, 2000 – L.A. MARINS F, Ph. D em marketing.

Corrêa, Henrique L. Caon, Mauro. Gestão de Serviços – Lucratividade por Meio de Operações e de Satisfação dos Clientes. Ed Atlas, 2002.

Greenberg, Paul. CRM na Velocidade da Luz: Conquista e Lealdade de Clientes em Tempo Real na Internet; tradução Reinaldo Marcondes - Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Junior, Joaquim Lobo Leite Junior. Desenvolvendo a Cultura de CRM na Empresa – Aprimore Pessoas e Processos, não Somente Ferramentas! Ed All Print: São Paulo, 2008.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. A Bíblia do Marketing. Ed. Pearson: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

McKenna, Regis. Marketing de Relacionamento. Ed Campus Ltda: São Paulo, 1991.

Peppers, Don e Rogers, Martha. Managin Customer Relationships – A Strategic Framework. Ed. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken: Wiley New Jersey, 2004.

Sites

Almeida, André. Sua empresa está pronta para o One to One? (<http://www.cimentoitambe.com.br/sua-empresa-esta-pronta-para-o-one-to-one/>) 10/09/2014.

Bassetto, Juliano. Vantagens do CRM sobre o ERP (<http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/gestao/crm/vantagens-do-crm-sobre-o-erp/?searchterm=CRM>) 10/10/2014.

Coradini, Egon. O Abandono do CRM (<http://portalcallcenter.consumidormoderno.uol.com.br/seu-espaco/colunistas/egon-coradini/o-abandono-do-crm>) 09/09/2014.

Mazza, Marcos Fabio. Por que a Maioria Abandona o CRM (<http://www.revista.clientesa.com.br/secao/?artigos/33189/por-que-a-maioria-abandona-o-crm>) 08/09/2014.

Revista ClienteSA, A Dimensão do Negócio Chamado Cliente, Disponível em: (<http://revista.clientesa.com.br/secao/?estatisticas/8430/a-dimensao-do-negocio-chamado-cliente>). Acesso em: 08/09/2014.

Revista ClienteSA, Quem não se Comunica..., (<http://revista.clientesa.com.br/secao/?estatisticas/2917/quem-nao-se-comunica>). Acesso em: 10/09/2014.

Wilberg, Claudio. CRM Ainda tem Potencial Pouco Aproveitado em Escritórios, Disponível em: (<http://www.conjur.com.br/2013-abr-05/sociedades-sa-crm-ainda-potencial-aproveitado-escritorios>). Acesso em: 10/10/2014.

Glossário

Stakeholders - Aquele que faz investimento ou tem interesse em uma empresa.

Nicho - Área de marketing.

Customizar – Modificar ou adaptar algo e adequá-lo às suas necessidades.

Implementar - Conseguir condições para a execução de alguma coisa.

Call Center – Central de Chamada - interface entre o cliente e a empresa.

VIP - Very Important Person – Pessoa muito importante.

Contact Center – Central de contato.

Business Intelligence – Inteligência de Negócio.

Empowerment - Descentralização de poderes.

Login – Iniciar sessão.

ERM - Enterprise risk management – Gestão de risco organizacional.

Internet – Rede de computadores mundial.

E-mail – Correio eletrônico.

BSC - Balanced Scorecard - Ferramenta de planejamento estratégico.

ROI - Return on Investment - Retorno sobre investimento

Wireless – Rede sem fio.

SEM - Search Engine Marketing - Marketing em sites de busca.

META Group – Instituto de pesquisa.

Benchmarking - Comparação de produtos, serviços e práticas empresariais.