



# CRM na Velocidade da Luz

*Não é permitido ficar para trás na nova economia do século XXI. Ser retardatário agora significa clientes perdidos e sérios arranhões nos lucros –para não dizer prejuízos. Mas como não se atrasar quando os clientes estão mudando à velocidade da luz? Segundo o consultor Paul Greenberg, a resposta está na ferramenta CRM, sigla em inglês para customer relationship management, ou gestão do relacionamento com o cliente.*

*De acordo com Greenberg, o CRM é uma estratégia que reúne as mais avançadas tecnologias para a empresa chegar mais rápido a este século. CRM na Velocidade da Luz, de Greenberg, publicado no Brasil pela editora Campus, é um livro extremamente prático. Com ele, o leitor conhecerá os principais conceitos relacionados a essa ferramenta, os tipos de tecnologia, os diferentes usos, os fornecedores e assim por diante, além de algumas das dimensões do CRM, como a SFA (automação da força de vendas), a EMA (automação do marketing), o PRM (gestão do relacionamento com os parceiros), o SRM (gestão do relacionamento com o estudante) etc.*

**Paul Greenberg** é vice-presidente executivo da Live Wire, firma de consultoria em e-commerce com sede em Ayer, Massachusetts, EUA. Tem vários anos de experiência com CRM e ERP (*enterprise resource planning*, ou planejamento de recursos empresariais), já que participou pessoalmente da construção de ambos os sistemas na SAP e na PeopleSoft. Escreveu também *Special Edition Using People Soft (SE Using)*, sobre a PeopleSoft (ed. QUE). Mora em Manassas, Virgínia.

## O que é o CRM, na verdade?

Para tentar responder a essa pergunta, nada melhor do que perguntar a diversos especialistas do setor de tecnologia da informação (TI).

Segundo Brent Frei, fundador da Onyx Software, “CRM é um conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos com clientes efetivos e potenciais e com parceiros de negócios por meio do marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação”. Em sua concepção, as estratégias tecnológicas são executadas em quatro níveis, de acordo com a capacidade de organização vertical e horizontal de todos os processos de cada empresa: funcional, departamental, CRM parcial e CRM. Quando se atinge o quarto nível, estão presentes:

- um único e universalmente compartilhado centro de dados;
- estratégias e processos departamentais coordenados;
- um sistema de relatórios em circuito fechado e análises em tempo real;
- processos tradicionais e baseados em Internet compatíveis e que convivem em um só mosaico de CRM.

É apenas nesse nível tecnológico que se pode almejar construir a rede de relacionamentos de negócio, estágio em que todas as relações diretas e indiretas entre clientes, parceiros e empresa são completamente integradas, visíveis e gerenciáveis.

Já Peter Keen, presidente da Keen Innovations, diz que “gostaria de me livrar do termo CRM, mas, uma vez que ele já está estabelecido, não há sentido em lançar um novo ao já sobrecarregado jargão de TI”. Ele preferiria CREE (*customer relationship experience enhancer*, ou acentuador de experiência de relacionamento com o cliente), já que não acredita em gerenciar clientes, mas sim em melhorar o relacionamento entre a empresa e eles. É preciso resistir à comodidade do distanciamento e entender toda e qualquer informação sempre sob a perspectiva do cliente. Assim, Keen lança sua definição ideal de CRM: “CRM é o comprometimento da empresa em colocar a experiência do cliente no centro de suas prioridades e em garantir que sistemas de incentivo, processos e fontes de informação alavanquem o relacionamento por meio da melhoria da experiência, conquistando mais confiança e um senso de valor pessoal por parte dos clientes”.

Para Ronni T. Marshak, do Patricia Seybold Group, “há tantas definições de CRM quantas são as empresas vendendo soluções para se aproximar do cliente”. Em sua opinião, não se trata de uma categoria tecnológica, mas de um compromisso estratégico. Há duas dimensões de tecnologia de CRM: aplicações dirigidas ao cliente, aquelas que o cliente efetivamente experimenta e pelas quais interage com atendentes, *site* ou sistemas, e aplicações dirigidas à empresa, que se dividem em automação da força de vendas, automação do marketing e serviço e suporte a clientes. A automação do marketing está em uma área fronteira com os dois outros tipos. Na empresa em que Marshak trabalha, costuma-se falar em *customer intelligence* (sistema de informações sobre o cliente), que consiste em:

“CRM é um conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos com clientes efetivos e potenciais e com parceiros de negócios por meio do marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação

Brent Frei,  
Onyx Software

- Coletar informações.
- Analisar informações.
- Formular estratégias baseadas na análise para reconhecer o valor do cliente.
- Agir em conformidade com as estratégias assim definidas.

Há seis categorias de ferramentas para criar um serviço de informações sobre o cliente, de acordo com Marshak, que têm as seguintes funções:

- Coletar informações.
- Armazenar informações.
- Processar informações.
- Acessar informações.
- Organizar informações.
- Modelar e analisar informações.

Os principais fornecedores de serviços CRM, como Siebel e E.piphany, atuam tanto nas aplicações dirigidas aos clientes como naquelas voltadas para as empresas.

Deve haver, segundo Marshak, uma relação simbiótica entre CRM e *customer intelligence*, gerando o que sua firma denomina CRS (sigla em inglês para estratégia de relacionamento com o cliente).

Michael Simpson, principal executivo de marketing da Interact Commerce, ressalta que, antes de mais nada, toda e qualquer nova ferramenta tecnológica deve ser implementada com a condição de que traga resultados palpáveis ao negócio, e não porque é moda implementá-la! Ele também desmistifica a questão do relacionamento baseado na confiança e define a essência do relacionamento como “simplesmente uma memória de todas as interações passadas”. A qualidade dessas interações está diretamente ligada a sua capacidade de não se esquecer do passado. Assim, bom CRM é como uma conversa sem fim com seu cliente: é tudo uma questão de criar uma história consistente com ele para proporcionar-lhe uma experiência que valha a pena.

Segundo o portal [crm guru.com](http://crm guru.com), CRM é “uma estratégia de negócio para selecionar e gerenciar clientes e otimizar valor de longo prazo. CRM exige uma filosofia de negócio centrada no cliente e cultura para apoiar processos de marketing, vendas e serviços efetivos. Aplicações de CRM podem propiciar o gerenciamento eficaz do relacionamento com o cliente, desde que a organização tenha liderança, estratégia e cultura compatíveis”.

Resumindo as definições de tantos profissionais e fontes que dominam o assunto, fica claro que CRM é uma estratégia de negócio e que a tecnologia é fundamental para sua efetiva viabilização.

## Tipos de tecnologia de CRM

Há, basicamente, três segmentos em que o CRM se faz presente: operacional, analítico e colaborativo.

### ■ CRM operacional

No segmento de CRM no estilo ERP (*enterprise resource planning*, ou planejamento de recursos empresariais), encontram-se funções que envolvem serviço a clientes; gerenciamento de pedidos; faturamento e cobrança; e automação e gestão de marketing e vendas. É o uso primário do CRM, e uma de suas facetas é a integração eficaz com aplicações de ERP como PeopleSoft e SAP. Problemas para conseguir essa integração geram fracasso na implantação do CRM operacional em algo entre 55% e 75% das empresas, segundo o META Group.

### ■ CRM analítico

É aqui que ocorrem a captação, armazenagem, extração, processamento, interpretação e apresentação dos dados do cliente a um usuário.

### ■ CRM colaborativo

Trata-se do centro de comunicação, da rede de coordenação que fornece os caminhos para clientes e fornecedores. Abrange as funções de CRM que provêem pontos de interação entre cliente e canal.

## Componentes tecnológicos do CRM

### ■ O motor do CRM

É o repositório de dados dos clientes, o *data mart* ou *data warehouse*. O ideal é que todo tipo de informação estática ou dinâmica esteja aí, acessível a todos os departamentos da empresa, clientes, fornecedores e parceiros, de acordo com suas especificidades.

### ■ Soluções de *front office*

São as aplicações que funcionam sobre a base de dados do cliente sempre que há interação entre ele e a empresa.

### ■ EAI – *Enterprise Application Integrations* (Integrações de Aplicativos de Empreendimento)

Esses programas compõem o que costumava se chamar de *middleware* e integrarão seu novo sistema de CRM a tudo que já existe em seu ambiente de tecnologia. A principal questão nesse caso é o custo, embora empresas como a Scribe Systems estejam finalmente conseguindo fazer com que sistemas SAP e Siebel se falem por preços razoáveis.

### ■ Soluções de *back office*

São as ferramentas analíticas, que não interagem diretamente com o cliente, mas estão por trás da estratégia de relacionamento que é colocada em ação.

## Conceito essencial: gestão do ciclo de vida do cliente

É de domínio público o fato de ser mais caro conquistar um novo cliente do que manter um antigo. E, enquanto ele estiver com você, trará, espera-se, valor –ou CLV, sigla em inglês para “valor de vida do cliente”, como se diz hoje. CLV é a rentabilidade que ele trará ao longo de sua existência como seu cliente e ela deve ser gerenciada, com ajuda do CRM.

## Colocando o “e” em CRM

As diferenças filosóficas, metodológicas, sistêmicas e funcionais entre CRM e eCRM são mínimas. Mas os motores e arquiteturas de sistema para sua execução diferem, pois os meios de comunicação entre cliente e empresa também são distintos. Uma coisa é desenvolver seus sistemas de CRM para o ambiente Web; outra, adaptar uma arquitetura convencional cliente/servidor para ser acessada por *browser*.

A arquitetura em três camadas, mais indicada para sistemas de CRM concebidos para a Internet, faz com que o acesso seja fácil, rápido e econômico, já que nenhum código reside no microcomputador ou em outro *hardware* utilizado pelo usuário, apropriando-se assim o CRM do verdadeiro e principal valor da Internet no que se refere a sistemas: acesso simples, independentemente da plataforma, aos dados e aplicativos, de qualquer lugar, a qualquer hora. As diferenças entre criar e adaptar são, basicamente:

- Espaço ocupado: o aplicativo está no servidor, tendo o *browser* como cliente. O aplicativo cliente/servidor adaptado exige o *download* de programas para desempenhar funções específicas.
- Ambiente: com o *browser* como cliente, não há dúvida de que o acesso de qualquer lugar, a qualquer hora é real, porque as funções são acessadas de forma transparente.

## O portal de CRM

Portais, no eCRM, são pontos centralizadores de entrada, normalmente localizados em um servidor de Web, que dão acesso a uma gama de serviços ou a uma comunidade e que permitem uma visão personalizada por usuário por meio de sua identificação involuntária ou estimulada. Um bom portal de CRM agrega toda a informação referente ao consumidor em um único aplicativo ou *desktop*, em formato customizado para quem utiliza os dados, visando à melhoria da interação entre a empresa e o cliente.

Alguns pontos são básicos para um bom portal de CRM, como, por exemplo, os desenvolvidos pela Onyx:

- o sistema deve ser construído em torno do cliente;
- a solução deve ser única para toda a empresa, e não apenas para determinado departamento, pois só assim se pode garantir acesso idêntico à base de conhecimento sobre o cliente a todos os funcionários que direta ou indiretamente interagem com ele;
- a solução deve ser desenhada de maneira a permitir instalação, *upgrades* e gerenciamento em uma locação apenas, com os usuários tendo acesso exclusivamente pelo *Web browser*;
- públicos diferentes requerem diferentes visões e tipos de informação. A divisão básica se dá em três grupos: clientes, funcionários e parceiros. Mas outras customizações são necessárias e devem ser contempladas, implementadas e gerenciadas de forma fácil e centralizada pelo administrador do sistema.

## O C R M N O E N S I N O S U P E R I O R

As expectativas de estudantes e pais quanto às instituições de ensino superior são proporcionais ao valor de suas anuidades. Assim, é óbvio que suas expectativas com relação não somente à qualidade da educação, mas dos serviços gerais e níveis tecnológicos também o sejam. Acesso à Internet, redes remotas, matrículas *on-line*, salas de aula e bibliotecas virtuais e oportunidades de aprendizagem a distância não constituem simples curiosidades, e sim necessidades. E as faculdades vêem-se pressionadas a sucumbir às tecnologias que lhes são “empurradas” com promessas mirabolantes que raramente se concretizam, além de ter dificuldade de contratar o pessoal de ponta de tecnologia de informação (TI) em razão dos salários estratosféricos do inflacionado mercado comercial tradicional. É assim que, para atender à demanda, muitas vezes acabam se enredando em soluções de arquitetura complexa demais e implantações mal gerenciadas e, praticamente, passam a se dedicar às questões tecnológicas com maior empenho que às acadêmicas. Felizmente, a visão totalmente orientada ao consumidor do CRM se encarrega de manter certo equilíbrio nessa delicada equação.

Universidades são tão complexas quanto cidades, já que, além de fornecer ensino a seus estudantes (clientes), contêm produtos e serviços integrados em seu ambiente que obedecem à lógica de outras indústrias, como hospedagem, alimentação, segurança, esportes, eventos culturais e artísticos, varejo e mídia.

A Internet definitivamente mudou o ambiente da indústria da educação. A concorrência e o acesso quase ilimitado a uma ampla gama de diferentes serviços e informação parece ter crescido exponencialmente. As fronteiras convencionais das salas de aula e dos *campi* jamais voltarão a ser as mesmas do passado.

Por meio do SRM (*student relationship management*, ou gestão do relacionamento com o estudante), a firma de consultoria Live Wire está na vanguarda de um movimento que mobiliza uma série de escolas e parceiros de TI que já aplicam soluções de CRM e eCRM aos desafios do ensino superior de hoje: gerenciando relacionamentos com estudantes de maneira mais eficaz, é possível fornecer uma experiência educacional com uma proposta de valor significativa, atraindo mais alunos que a concorrência. A Live Wire formou equipes de profissionais de TI que atuaram em escolas de ponta e conhecem a fundo seus ambientes sistêmicos, seus processos e seus serviços.

O senso de comunidade é mais eficaz do que a abordagem comercial convencional quando o assunto é educação. Com esse princípio nasceu a MySRM.com, que tem o objetivo de encorajar os membros da comunidade de ensino superior a desenhar, implementar e continuamente avaliar o SRM. Combinando tecnologia de portal da Plumtree ([www.plumtree.com](http://www.plumtree.com)), *expertise* em CRM da Interact Commerce Corporation ([www.interactcommerce.com](http://www.interactcommerce.com)) e ferramentas de ERP da Scribe Software ([www.scribesoft.com](http://www.scribesoft.com)), esse novo *marketplace* está viabilizando a criação de tais comunidades, o desenvolvimento do *e-learning* e a troca de informações entre os que se interessam pelo tema. Todo esse desenvolvimento tecnológico está no âmago de um dos mais ambiciosos e promissores projetos humanos do momento: a educação a distância.

## Automação da força de vendas (SFA)

CRM e gerenciamento de vendas são coisas distintas. Tradicionalmente, gerenciamento de vendas é o que se faz para encontrar oportunidades de venda e levá-las da maneira mais eficiente e rentável ao fechamento do negócio. Isso inclui o gerenciamento de contatos, prospecção, gerenciamento de oportunidades e de contas, entre outros aspectos. Quando falamos em CRM, essas mesmas características aparecem, mas em uma de suas dimensões: a automação da força de vendas (SFA, na sigla em inglês).

Na essência, todos os sistemas de SFA são iguais. Vale a pena, entretanto, checar as diferenças entre os vários produtos encontrados no mercado, o que todos devem fazer:

### ■ Gerenciamento de contatos

Além de todas as informações básicas sobre o contato e o cliente, uma vez que o módulo é parte da solução de SFA, deve ser possível enxergar o que está ocorrendo no gerenciamento da conta como um todo.

### ■ Gerenciamento de contas

Permite um perfeito gerenciamento de contas individuais, cada uma com *links* múltiplos para tudo que se relacione às oportunidades e negócios com aquele determinado cliente.

### ■ Gerenciamento de oportunidades

O mais essencial dos módulos de SFA. É a ferramenta que mais influi no ganho ou perda de um negócio. Podem-se visualizar a oportunidade, a empresa, as pessoas envolvidas no possível negócio, o potencial de fechamento e seus prováveis resultados, o estágio em que se encontra no processo de venda e a possível data de fechamento, além de informações sobre a concorrência e matrizes de produto que permitem uma correta avaliação de suas chances no negócio –desde que essas informações sejam corretamente alimentadas, é claro.

### ■ Gerenciamento do processo de vendas (*pipeline*)

Cada empresa tem sua própria maneira de estabelecer os estágios em que divide seus processos de venda, e as soluções de SFA adaptam-se a qualquer modelo, como neste exemplo básico: prospecção, clientes potencialmente melhores, qualificação, oportunidade, construção da visão de compra, concorrência, negociação, fechamento (ganho ou perdido).

### ■ Previsão de vendas

A maioria das soluções de SFA traz ferramentas adequadas para auxiliar a empresa em suas previsões de vendas. Não há mágica, entretanto: trata-se simplesmente de um módulo que facilita o trabalho de previsão por meio de planilhas em que os vários algoritmos que definem suas expectativas produzem cenários com rapidez e precisão.

### ■ Orçamentos e pedidos



O motor do CRM é o repositório de dados dos clientes, seu data warehouse. O ideal é que todo tipo de informação estática ou dinâmica esteja aí, acessível a todos os departamentos da empresa, clientes, fornecedores e parceiros, de acordo com suas especificidades

A maioria dos pacotes de SFA traz geração automática de orçamentos e pedidos, mas são necessários um bom tempo e esforço para customizar essas ferramentas. É preciso criar as tabelas de produtos e suas combinações, bem como registrar toda a política de preços, descontos por volume, cliente ou tipo de produto e todas as demais variáveis que determinam o preço final.

## As tecnologias de SFA

Mais do que a funcionalidade, é sua combinação com a flexibilidade da tecnologia que faz a SFA tão poderosa, pois ela é prática e eficiente não apenas para o vendedor na rua, mas também para o gerente na matriz.

### ■ Sincronização de dados

Trata-se do processo de atualização de informações entre computadores não conectados – *laptop*, *hardware* móvel e *desktops*. Com o avanço da tecnologia sem fio (*wireless*), essa característica se torna fundamental. Uma rápida olhada na sincronização de dados do SalesLogix 2000, um dos mais sofisticados do mercado: *databases* remotos são criados para acesso da equipe de vendas. Cada um contém a parte relevante do banco de dados relacionada ao perfil do usuário. O sistema de sincronização rastreia as mudanças toda vez que os vendedores se conectam ao sistema por meio de *modems* ou rede local. Durante a conexão, ocorre a troca dos arquivos atualizados nos respectivos bancos de dados. O Gartner Group estima que utilizando a versão localizada de sincronização de dados, na qual efetivamente as atualizações estão sendo feitas, economizam-se até 50% dos custos de comunicação.

Alguns sistemas de sincronização funcionam bem em ambiente de teste, mas se tornam inviáveis no mundo real, especialmente com grandes grupos de usuários. Uma das chaves para evitar isso é alta capacidade e desempenho dos bancos de dados, atualmente encontrados em sistemas como Microsoft SQL e Oracle. O mecanismo de sincronização deve ser independente do banco de dados, permitindo que diferentes sistemas convivam nos ambientes do *host* e remotos.

Essa é mais uma razão para não utilizar gerenciadores de contatos como solução de automação de força de vendas: sua capacidade de sincronização é baixa, inflexível e difícil de administrar, gerando a pior situação possível, as “ilhas de dados”, desconexas, muitas vezes irre recuperáveis e inacessíveis.

### ■ Ferramentas para a geração de relatórios

Relatórios são visões parciais de informação, na tela ou impressas, customizadas na forma e conteúdo desejados pelo usuário. Grande parte dos pacotes de SFA utiliza a solução Crystal Reports, da Seagate, que trabalha em DHTML e permite visualização em tempo real, trabalhando com bancos relacionais ou estáticos, e a opção de geração em Java. Isso significa a possibilidade de criação de relatórios *ad hoc*, utilizando múltiplas fontes de informação.

### ■ A força de vendas móvel da nova economia



Na maioria, os aplicativos de SFA, como telefones SalesLogix for Web, Siebel Wireless ou PeopleSoft/Vantive Wireless, fazem a mesma coisa: provêem agenda e informações sobre a conta e o contato no telefone ou PDA –basicamente, serviços de diretório. Os contatos – ligação ou *e-mail*– feitos por seu celular também estarão registrados lá. Além disso, as características de segurança da informação também são bastante confiáveis.

## **Automação do marketing (EMA)**

As empresas fazem marketing, ou seja, vendem-se ao público. Isso acontece de dois modos:

1) elas “fazem marca” (*branding*), ou seja, constroem suas marcas trabalhando com agências de publicidade e anunciando na mídia de massa ou fazendo trabalho de relações públicas;

2) elas têm contato “pessoal” com o consumidor, por pontos de contato como mala-direta, *e-mail*, promoções, telemarketing, *newsletters*, eventos etc. Certas ações, como o *e-mail* e o telemarketing, têm sido denominadas por alguns de “marketing de interrupção” e acusadas de invasão de privacidade.

Para que esse segundo tipo de marketing seja mais eficiente, ele deve tornar-se um marketing de permissão –que pede permissão ao cliente para falar-lhe sobre determinado produto.

E o caminho para isso é a ferramenta de automação do marketing empresarial, chamada de EMA, na sigla em inglês. Trata-se de um dos mais jovens componentes do CRM. Ela apareceu pela primeira vez em 1998 com cerca de US\$ 100 milhões em vendas e, de acordo com projeções do META Group, deve chegar a um faturamento de US\$ 2 bilhões já em 2002.

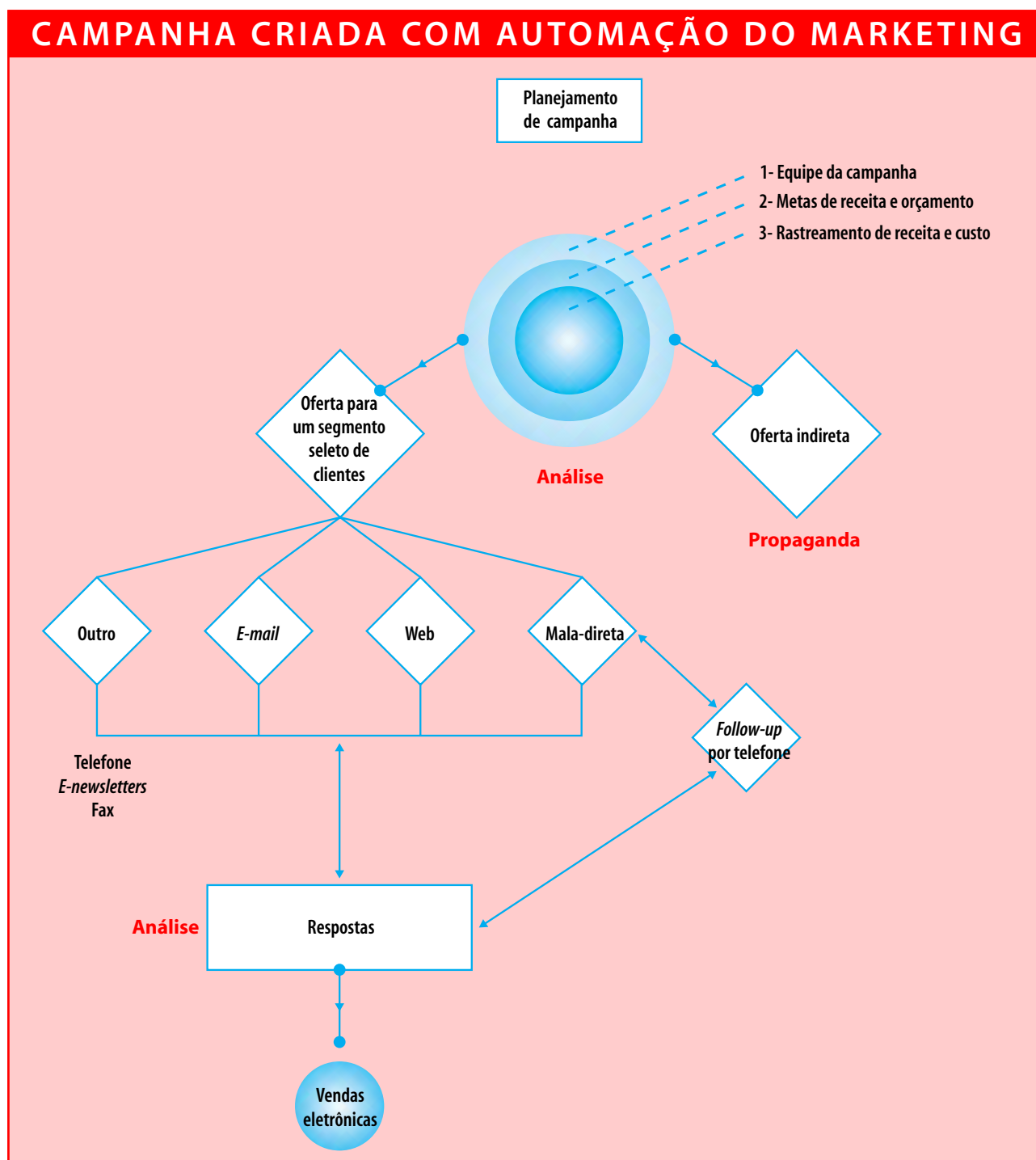
Qual é a vantagem de automatizar processos que são por definição momentos de intimidade com a audiência? Quão personalizado você pode ser diante dos registros sobre milhões de consumidores? A chave aqui não é o que o *software* pode fazer por você, mas o que você pode fazer para o *software*. Você deve dar alguns simples comandos e ele o atenderá. O que a maioria das ferramentas de *e-marketing* tem:

- Sistema de informações sobre os clientes.
- Extração e análise das informações.
- Planejamento e definição de campanha com base na análise dos dados.
- Lançamento de campanha.
- Gerenciamento de respostas.
- Ferramenta de fluxo de trabalho, de modo que haja uma visão uniforme do cliente por toda a empresa.

Entre os principais fornecedores de *software* de EMA estão Annuncio ([www.annuncio.com](http://www.annuncio.com)), Broadbase Software ([www.broadbase.com](http://www.broadbase.com)), Kana ([www.kana.com](http://www.kana.com)), E.piphany ([www.epiphany.com](http://www.epiphany.com)), Siebel Systems ([www.siebel.com](http://www.siebel.com)) e Oracle ([www.oracle.com](http://www.oracle.com)).

## Personalização e CRM

O *e-marketing* está trazendo a possibilidade de, efetivamente, falar com o consumidor, e não com o público. Quando você visita a Amazon.com e vê “Bem-vindo, Paul Greenberg, aqui estão algumas sugestões que podem lhe agradar” e, de fato, descobre que praticamente a lista toda o interessa, você pode ficar inco-



O melhor é desenvolver seus sistemas de CRM para o ambiente Web, como eCRM, o que é bem diferente de adaptar uma arquitetura convencional cliente/servidor para a Web. A arquitetura em três camadas é a mais indicada para sistemas de CRM concebidos para a Internet, fazendo com que o acesso seja fácil, rápido e econômico

modado ou maravilhado, mas certamente há uma grande probabilidade de que faça uma compra.

Os *logins* nos portais têm *usernames* e senhas únicas, permitindo, portanto, visões customizadas. Por trás disso há tecnologia ultra-sofisticada e muita informação, coletada idealmente de múltiplas maneiras: formulários no *site*, informações obtidas no ponto-de-venda, *data warehouse* do ERP, *call centers*, SFA, dados demográficos etc.

Para ser útil, mais do que uma gigantesca capacidade de armazenamento de dados, algoritmos de análise sofisticados fazem a diferença. O MicroStrategy eCRM7, por exemplo, usa uma biblioteca crescente de mais de 350 diferentes análises que ajudam a conhecer o cliente, propensão a comprar e opções de *cross-selling* (vendas cruzadas) com mais chances de sucesso.

Além disso, funções como gerenciamento de campanhas, personalização em tempo real, exportação de dados devem ser esperadas das suítes mais completas.

Para a personalização, a automação do marketing acontece por meio de uma camada de aplicativos que podemos denominar “motor de ofertas”. Toda informação, cenários e matrizes permitem que se antecipe à necessidade do cliente ou que se consiga atingir seus desejos de consumo antes da concorrência, e talvez até antes de que ele mesmo os tenha. As características fundamentais do motor de ofertas, para que a automação do marketing efetivamente gere receitas, são estas:

- É orientado para objetivos.
- Acompanha o histórico de compra.
- É colaborativo.
- Permite agendamento.
- Permite ofertas eventuais e ágeis.

## Gerenciamento de parceiros

Gerenciar parceiros é muito mais complicado do que gerenciar sua equipe de vendas. Cada um tem seu próprio interesse na parceria, seus próprios processos e cultura. O PRM (*partner relationship management*, ou gestão do relacionamento com parceiros), quase sempre baseado em tecnologia Web, oferece soluções de gestão de parcerias que podem ou não, dependendo das necessidades, ser ligadas à solução de SFA. Um bom modo de compreender as funcionalidades que devem ser buscadas num sistema de PRM é visualizar os estágios do ciclo da parceria: desenvolvimento do programa de parceria; definição e gerenciamento de objetivos; gerenciamento e distribuição de oportunidades de negócio de acordo com critérios definidos; gestão do ciclo de vida da parceria.

A gestão do ciclo de vida (termo que anda em voga no mundo da TI, com relação tanto a parceiros como a clientes, colaboradores e praticamente qualquer entidade física ou jurídica com a qual a empresa se relacione) é o coração de qualquer sistema de PRM.

Basicamente, trata-se de entender e prever a extensão e profundidade do relacionamento. O que deve ser contemplado: produtividade e recompensa; previsões e metas; relatórios de acompanhamento; gerenciamento de contrato.

Quanto à arquitetura, os pacotes precisam seguir os padrões da Internet: HTTPS, XML, Java e talvez ASP e JSP, além do bom e velho HTML, são suficientes. A integração com os sistemas já implementados em seu ambiente de TI é, obviamente, fundamental, assim como a facilidade de implementação, alteração e uso, a segurança do sistema e seus níveis de desempenho e confiabilidade.

Os pontos fundamentais a levar em conta no momento de optar por uma solução de PRM são, evidentemente, produtividade de vendas e custos de suporte. Entretanto, ainda é difícil fazer contas de retorno sobre o investimento, mas a maioria das empresas que implementaram tal solução afirma ter conquistado relacionamentos mais sólidos.

### **Os *call centers*, as CICs e os clientes**

Inicialmente, havia o balcão de atendimento, aquele lugar ao qual você levava a mercadoria que precisava ser trocada. Aí veio o *help desk*, para o qual você ligava quando o micro dava pau depois de você digitar a palavra “lotus” em seu Word. Veio então a central de atendimento, utilizando as tecnologias de voz dos anos 90, em que os atendentes ouviam muito, seguiam alguns *scripts* básicos e pouco podiam fazer com relação a sua demanda. Hoje, temos as centrais de interação com o consumidor (CIC), em que voz, dados, gente e banco de dados interagem perfeitamente e por meio dos quais o próprio cliente resolve seus problemas, compra seus produtos, tira suas dúvidas.

Ao chamar essa faceta do CRM de CIC, não estamos falando de uma simples jogada de marketing das grandes empresas do segmento, como Clarify ou Vantive. O cliente efetivamente interage com a empresa mediante uma ampla gama de canais integrados, em vários ambientes (Internet, telefone, pessoalmente). Segundo o Gartner Group, apenas 20% dos *call centers* existentes hoje terão pontos de contato virtual em tempo real integrados e somente em 2005 esse indicador chegará aos 70%. Há um longo caminho a percorrer, mas os benefícios a todas as partes envolvidas são evidentes.

### **A funcionalidade**

Um contato convencional com qualquer CIC envolve roteamento de chamada, gerenciamento de fila, monitoramento e registro do evento, fluxo de trabalho, abertura e gerenciamento de processos e pendências, mensuração de desempenho e uma infinidade de pequenas transações, como atualização de cadastro e gravação e armazenamento da chamada.

### **A tecnologia**

A tecnologia é complexa e envolve uma combinação de *software* de CRM com telefonia e outros canais de comunicação, como *e-mail*, a Internet e fax.

Um bom portal de CRM agrega toda a informação referente ao consumidor em um único aplicativo ou desktop, em formato customizado para quem utiliza os dados, visando à melhoria da interação entre a empresa e o cliente

Algumas das principais tecnologias envolvidas:

**ACD** (*automatic call distribution*) – Distribuidor automático de chamadas, um *work flow* de chamadas que roteia a chamada tendo em vista parâmetros preestabelecidos.

**IVR** (*interactive voice response*) – Também conhecido como URA (unidade de resposta audível), é o sistema que permite a obtenção de informações como o saldo de seu cartão de crédito sem interação com o atendente de carne e osso.

**CTI** (*computer telephony integration*) – Integração de telefonia e informática que permite a integração da base de dados com as funcionalidades telefônicas. A habilitação para a Internet não é menos importante, nestes tempos em que a convergência dos meios é, cada vez mais, uma realidade. A completa integração entre os canais é fundamental, e aconselha-se priorizar a Web. Mas não imagine que isso substituirá completamente o atendimento humano. Lembre-se de manter a interface simples e amigável em todos os canais, sempre.

## Outras ferramentas

■ *Software* de gerenciamento de distribuição de chamadas. Ele torna-se muito complexo, e como a distribuição deve ser multicanal, é necessária a arquitetura aberta. Tem de ser de fácil escalabilidade e capaz de permitir colaboração em tempo real na Web.

Um bom exemplo é o CallCenter@nywhere, da Telephony@work, suíte complexa de aplicativos que compreende todos os tipos de entrada, de contato e de roteamento e integração para qualquer atendente, real ou virtual, local ou remoto.

■ *Software* de gerenciamento de força de trabalho – Também básica é a função de prever e escalonar corretamente a demanda e, portanto, a utilização da força de trabalho disponível na central de interação com o consumidor a qualquer momento, em qualquer situação.

Assim, o gerenciamento de desempenho em padrões estabelecidos deixa de ser simples adivinhação, e o agendamento com base em série histórica se torna a regra.

## A mensuração

Até certo tempo, a mensuração de desempenho limitava-se a aspectos quantitativos, seguindo os critérios estabelecidos em meados da década de 1990, por Robert Kaplan e David Norton em seu *Balanced Scorecard – Estratégia em Ação* (ed. Campus).

Os principais indicadores: tempo médio de ligação; tempo médio de espera; índices de abandono; tempo de ociosidade do atendente. É claro que o tempo médio de uma ligação, como toda média, não indica nada de qualitativo: a demanda ou solicitação foi atendida de forma satisfatória? Impossível dizer

A SFA,  
sistema de  
automação da  
força de vendas,  
é a faceta do  
CRM que faz o  
gerenciamento  
de vendas.  
Seu módulo mais  
essencial é o  
gerenciamento de  
oportunidades

por meio das medidas acima expostas. Mas é importante conhecer, estabelecer e perseguir esses números, ainda mais se levarmos em conta o conjunto de canais disponíveis hoje. A rentabilidade de cada cliente pode ser utilizada para definição dos canais a disponibilizar, e é fundamental estar atento também às questões qualitativas do contato.

## Fornecedores de CRM

Existem empresas que realmente conhecem o mundo do CRM e se esforçam para (e conseguem!) oferecer as melhores soluções. São elas:

- PeopleSoft/Vantive ([www.peoplesoft.com](http://www.peoplesoft.com) e [www.vantive.com](http://www.vantive.com)) – A PeopleSoft, nascida em 1987, se fez gigante com suas soluções de ERP. Em 1998, a empresa de mais de US\$ 1 bilhão viu-se obrigada, com o declínio do negócio de ERP, a se reinventar, e a maneira encontrada foi a aquisição da Vantive, uma das principais do setor de CRM. O casamento entre ambas se mostrou perfeito, e hoje seu carro-chefe é o CRM.
- Interact Commerce Corporation ([www.saleslogix.com](http://www.saleslogix.com) ou [www.interact.com](http://www.interact.com)) – A antiga SalesLogix Corporation foi fundada em 1996, voltada para o mercado intermediário de automação de força de vendas. Para atingir clientes individuais e pequenos grupos, adquiriu uma marca líder em *software* de gerenciamento de contatos, a ACT!, mudou de nome e aumentou seu leque de ofertas, entre elas solução de venda e de gerenciamento de relacionamentos.
- Onyx Corporation ([www.onyx.com](http://www.onyx.com)) – A Onyx tem uma abordagem única de CRM. Ao ser a mais visível empresa de CRM baseada em portal, ela fez do CRM algo que pode ser compartilhado. A maioria das ferramentas CRM é para uso dos funcionários da empresa. O eCRM da Onyx permite que os clientes interajam com seus próprios registros e que também contatem funcionários da empresa fornecedora pela Internet. Os portais desenvolvidos pela Onyx envolvem os clientes, os funcionários e os parceiros da empresa.
- Siebel Systems ([www.siebel.com](http://www.siebel.com)) – Eis a empresa que transformou o CRM nessa indústria multibilionária. A Siebel é a líder de mercado em CRM (com participação de 15% a 18% no mercado total e 22% só no que se refere à automação de força de vendas) e quase um sinônimo da ferramenta.
- Nortel/Clarify ([www.nortel.com](http://www.nortel.com) e [www.clarify.com](http://www.clarify.com)) – Adquirida em 1999 pela Nortel Networks como uma bem-sucedida empresa de aplicações de *call centers*, a atual Nortel/Clarify expandiu sua linha de produtos em fevereiro de 2000, ao lançar seu pacote eFrontOffice 9.0 CRM. Em meados do mesmo ano, assinou um grande acordo com a SAP (quarta maior empresa de *software* do mundo) para criar um centro de contatos multimídia que desse informações unificadas para os usuários do mySAP.com, o poderoso portal da SAP, independentemente do ponto de contato do cliente – *e-mail*, fax, telefone, cara a cara etc.
- MicroStrategy ([www.microstrategy.com](http://www.microstrategy.com)) – Produtos consistentes são a marca da MicroStrategy. A empresa tem alguns dos produtos mais inovadores e espe-

cificamente horizontais do panorama do CRM. Costuma fornecer produtos altamente personalizados para milhões de clientes, tanto em larga escala (em bancos de dados de clientes gigantescos) como em pequena escala (em PDAs, os assistentes pessoais digitais).

- Oracle ([www.oracle.com](http://www.oracle.com)) – A segunda maior empresa de *software* do mundo dispensa apresentações. Seu banco de dados relacional pronto para a Internet, o Oracle 8i, domina o mundo do *database*, com pouca ou nenhuma concorrência além do DB2 da IBM e, até certo ponto, do SQL Server 7.0 da Microsoft. A suíte CRM da Oracle, pouco mais de um ano depois de seu lançamento, já era o quarto produto mais vendido do mercado, atrás apenas das soluções Siebel, Vantive e Clarity.
- E.piphany ([www.epiphany.com](http://www.epiphany.com)) – Essa empresa tem uma base sólida. É dirigida desde 1998 por Roger Siboni, ex-vice-presidente do conselho de administração da firma de consultoria KPMG, e conta com uma diretoria de “sangue azul”, com representantes das mais expressivas empresas de *venture capital* dos EUA. Começou pelo CRM analítico e entrou, com o E.5, no universo do operacional.
- Pivotal ([www.pivotal.com](http://www.pivotal.com)) – A Pivotal agora está encontrando um possível ponto de diferenciação em relação a seus concorrentes. A empresa de Vancouver, Canadá, chama seus produtos de “*demand chain network solution*” (solução de rede da cadeia de demanda). Ela define seu produto como capaz de integrar todas as atividades da empresa que se relacionam com os clientes e de colocar em rede todos os tipos de parceiros da empresa. Traduzindo: soluções automáticas para gerenciar processos de marketing, venda e serviço

## A RELAÇÃO ENTRE ERP E CRM

Muito dinheiro foi gasto com aquisição e implementação de sistemas de ERP, mas talvez maiores tenham sido os problemas gerados pela onda. Por volta de 1999, esses sistemas, totalmente concentrados no interior das empresas e em seus processos, perderam muito espaço. Na mesma época, as soluções de CRM, voltadas ao cliente, ao relacionamento e, portanto, às vendas, e não à produção e ao controle, estavam em cena.

A integração entre ambos passou a ser o ponto crucial: *back office* e *front office* em uma só sintonia. Fácil de falar, difícilíssimo de implementar, já que as arquiteturas e lógicas de desenvolvimento dos dois tipos de solução eram incompatíveis! Com a chegada definitiva da Internet, foi simplesmente necessário que todos se reinventassem. Hoje, SAP, Oracle e Vantive correm atrás de inovações, e, além disso, os integradores de sistema passaram a ser mais requisitados.



Para a personalização, o CRM conta com a automação do marketing (EMA, na sigla em inglês). Todas as informações, os cenários e as matrizes devem permitir à empresa que se antecipe à necessidade do cliente ou que consiga atingir seus desejos de consumo antes da concorrência

pela Internet. Sendo assim, sua solução inclui CRM, vendas *on-line*, *e-commerce* e o mundo sem fio, meta ambiciosa, mas que a companhia garante alcançar.

■ Kana/Silknet ([www.kana.com](http://www.kana.com) e [www.silknet.com](http://www.silknet.com)) – Quando Mark Gainey fundou a Kana em 1996 com US\$ 27 milhões de capital de risco, esta era apenas uma pequena empresa de gerenciamento e campanhas de *e-mails*. Mas sua estratégia incluiu múltiplas aquisições, culminando com a compra da Silknet Software, firma de CRM, em 2000, por US\$ 4,2 bilhões. Agora, ela conta com uma estrutura multicanal para reunir informações sobre clientes e pretende fornecer o ERM (sigla em inglês para gestão dos relacionamentos da empresa) a companhias do mundo inteiro.

### Por que sua empresa precisa de CRM?

O Gartner Group definiu o planejamento do relacionamento com o cliente: “Mapear informações do cliente para definir comportamentos do consumidor de modo a fazer com que os processos da empresa estejam totalmente comprometidos com a aquisição, venda e relacionamento de longo prazo com seu cliente”. O famoso gerenciamento do ciclo de vida do cliente é, portanto, muito mais estratégico do que simplesmente tático. Trata-se, agora segundo o META Group, de “envolver, transacionar, entregar e prestar serviços”.

Portanto, sua empresa não se tornará realmente orientada ao cliente com a simples aquisição de uma solução de CRM. Mas, se você pretende ser efetivamente orientado ao cliente, não pode prescindir do CRM.

### Como “vender” a idéia ao presidente e ao diretor financeiro

Um grande desafio é fazer com que a cúpula da empresa compre a idéia de implantar o CRM. Para convencê-la, pense em argumentos de negócio, e não tecnológicos. A boa solução (de CRM, ERP e SFA) traz melhores informações e aperfeiçoa os processos de negócio. Se a solução não trouxer ao menos 80% do que se precisa pronto, demandando apenas 20% ou menos de customização, é bom nem começar a argumentar. Caso o novo sistema facilite a diferenciação com relação à concorrência –de forma perceptível pelo cliente, e não por outros profissionais de TI–, você também tem uma ótima base de sustentação para sua tese. É fundamental, ainda, conhecer a relação entre a concorrência e os diversos provedores de soluções do mercado, pois, quando se fala em inovações tecnológicas, ser o primeiro não tem preço.

Em última análise, o que interessa é ter certeza e conseguir demonstrar que a implantação do CRM trará vantagem competitiva estratégica para a empresa e ajudará a gerar receitas que não existiriam sem ele.

O diretor financeiro se preocupará com o tempo, o dinheiro e a “densidade de energia” (produtividade, uso eficiente do tempo e dinheiro). É necessário responder a três perguntas:

1. Qual a razão real para o investimento?

Gerenciar parceiros é muito mais complicado do que gerenciar sua equipe de vendas –cada um tem seu próprio interesse na parceria, seus próprios processos e cultura. Para isso, os fornecedores de CRM têm o sistema de gestão do relacionamento com parceiros (PRM), quase sempre baseado em tecnologia Web

2. Essa proposta de implantação de CRM é consistente com a estratégia de longo prazo da empresa?

3. O plano de execução é factível?

É preciso demonstrar os benefícios palpáveis do CRM, e não há nada mais agradável aos ouvidos de um diretor financeiro do que redução de custos internos, que pode ser gerada pela melhora da gestão de vários processos. Desempenho superior na retenção de clientes e na ativação de contas também significam receitas crescentes, e são argumentos relevantes.

Outro ponto fundamental na tomada de decisão é a consistência nos planos tecnológico e estratégico. Se a empresa está empenhada na implantação de uma cultura totalmente orientada ao cliente, o eCRM passa a exercer importante papel também como meio de obter tal comportamento por parte dos colaboradores da empresa, por exemplo.

E muito cuidado ao buscar e alardear a “tecnologia de ponta”, pois nem todos os acionistas se emocionam ante a perspectiva de ver seus investimentos tratados como cobaias!

Um plano de implantação realista, compatível com o ritmo da empresa e do mercado, é outro fator que deve ser levado em conta, e a implantação modular tende a ser mais facilmente controlada e a ter os resultados obtidos nas diversas etapas do percurso como aliados da implantação total, ao passo que projetos no estilo “*big bang*” tendem a sofrer de falta de credibilidade.

Resumindo, terá boa chance de aprovação um plano de implantação de eCRM que mostre claramente as razões para sua adoção e que possua uma gama clara, desejada e mensurável de expectativas e consistência com as estratégias de negócio e tecnologia da empresa, além de um sistema de mensuração confiável e um cronograma exequível.

Ter o vice-presidente de vendas como aliado constitui fator crucial, e, para tanto, deve-se ter em mente que ele olhará torto para qualquer coisa que tire a atenção de sua equipe das vendas. É importante mostrar os resultados a médio e longo prazos e envolver sua equipe nas especificações do projeto desde o início, assim como procurar realmente entender tudo aquilo que ele conhece sobre o cliente, seu ciclo de vida e as questões envolvidas com o pós-venda.

## O novo retorno sobre o investimento

É muito difícil prever o retorno sobre o investimento em CRM, porque se trata de um negócio, e não apenas de um sistema ou filosofia. De maneira geral, a aquisição de clientes e sua retenção a longo prazo, gerando receitas crescentes, são os indicadores que podem levar a uma análise eficaz. Entretanto, obviamente, existe a dimensão qualitativa –uma dimensão de difícil mensuração, mas de fácil percepção. E gerenciar o relacionamento com o cliente é muito mais do que um simples jogo de palavras, se feito corretamente: significa garantir o resultado da companhia a longo prazo, criando barreiras à concorrência e perpetuando a empresa.

A firma de consultoria Accenture desenvolveu uma série de parâmetros mensuráveis balanceada e indicadores de desempenho para ajudar a avaliar o CRM, o que pode ser dividido em cinco categorias:

- *Insight* do cliente.
- Ofertas do cliente.
- Interação com o cliente.
- Organização de alto desempenho.
- Integração da empresa.

Essas cinco categorias são divididas em 20 grupos separados, que têm peso relativo de acordo com seu impacto na rentabilidade, como a motivação e a recompensa dos funcionários, e o planejamento de vendas. Mais sobre esse sistema pode ser visto no *site* <[www.eccs.uk.com](http://www.eccs.uk.com)>, sob o título *Andersen Consulting identifies key CRM drivers of profit*.