

# CRM – Customer Relationship Management

## Na Velocidade da Luz – Paul Greenberg

### DEFINIÇÃO

CRM é uma sigla que ganhou sua notoriedade no final dos anos 90. Os analistas de mercado prevêem que bilhões de dólares serão investidos em soluções de CRM - software e serviços orientados para ajudar as empresas a gerir mais eficazmente suas relações com os clientes, por todos os tipos de canais, diretos ou indiretos.

Mesmo com o mercado para CRM em expansão, ainda reina a confusão. A pergunta mais comum em nosso portal CRMGuru.com é, simplesmente: "O que é CRM?"

Um painel de especialistas em CRM - os "gurus" que trabalham no portal, desenvolveram a seguinte resposta:

a gestão de relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centrada no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, as estratégias e a cultura corretas.

Então é isso, uma pergunta simples, uma resposta também simples. Certo? Bem, como muitos executivos e gerentes de projetos de CRM podem atestar, um CRM eficaz não é assim tão simples ou fácil. Para os iniciantes, como uma empresa gera uma "filosofia e cultura centrada no cliente"? Não com um pacote de software, posso assegurar.

Como o diagrama em forma de pirâmide da Figura 1.4 mostra, o CRM precisa começar com uma estratégia de negócios, que desencadeia mudanças na organização e nos processos de trabalho, e que são, por sua vez, capacitadas através da técnica da informação. O reverso disso não é possível - uma empresa não consegue chegar a uma nova estratégia de negócios pela automação de seus processos. Na realidade, a maioria dos projetos que

enfoca primeiro a tecnologia, em vez dos objetivos de negócios, está destinada ao fracasso, de acordo com as pesquisas sobre melhores práticas. Somente uma empresa centrada no cliente pode colher frutos significativos por meio da tecnologia de CRM.

CRM como estratégia de negócios não é uma idéia nova. Os executivos inteligentes sempre perceberam que os clientes são o foco na busca de potencial de vendas e lucros, e procuram oferecer bons serviços para que esses voltem muitas vezes. A tecnologia não é um requisito para um CRM eficaz. Vamos considerar uma empresa de pequeno porte bem-sucedida. O proprietário e seu pessoal trabalham duro para oferecer um serviço personalizado e de alta qualidade, construindo uma base fiel de clientes com o passar do tempo. Os computadores não são necessariamente indispensáveis.

Por que, afinal, o CRM tornou-se tão popular? Basicamente, porque o poder ficou com o cliente, em razão da convergência de três fortes tendências:

- > Os sistemas de ERP não são mais uma fonte de vantagem competitiva para muitas empresas. Afinal, os serviços de apoio estão agora praticamente automatizados nelas.
- > O ciclo de inovação, da produção à obsolescência, foi acelerado, resultando em uma abundância de opções para os consumidores e reduzindo a parcela de mercado para os fornecedores.
- > A Internet facilitou para os consumidores a decisão de qual fornecedor comprar e, se necessário, mudar de fornecedor a um simples toque do mouse.

CRM não é apenas software

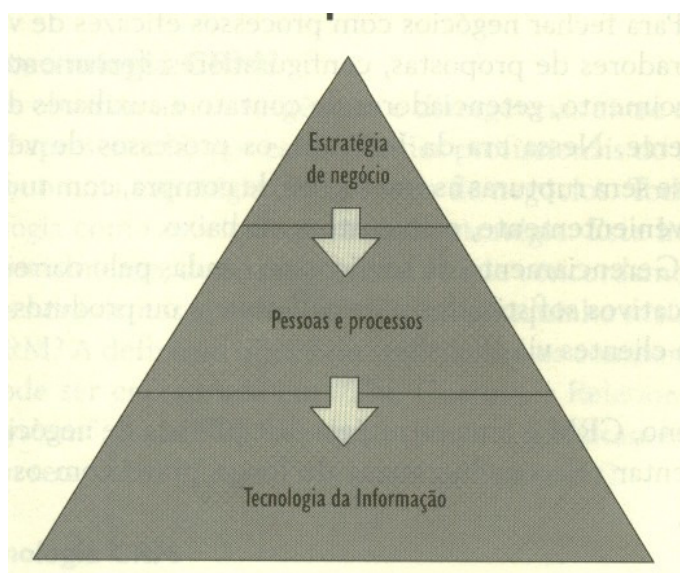


Figura 1.4: A pirâmide CRM.

(Copyright 2000, Front Line Solutions, Inc. Todos os direitos reservados.)

Com as vantagens diferenciais dos produtos reduzidas ou neutralizadas em muitos setores, as relações com os clientes ganharam importância. Para as grandes empresas, entretanto, a abordagem empregada pela boutique vizinha não funciona. A tecnologia CRM oferece uma forma mais sistemática de gerenciar as relações com os clientes em uma escala maior.

Os aplicativos de CRM dão suporte aos processos de marketing, vendas, comércio e serviços, como mostra a Figura 1 .5.

Tradicionalmente, os funcionários das empresas foram os primeiros usuários desses aplicativos. Depois, os aplicativos de e-business ou eCRM foram introduzidos, para permitir que as empresas interagissem diretamente com seus clientes pelos websites corporativos, lojas virtuais de e-commerce e aplicativos de auto-serviço. Finalmente, a partir de 1999, os aplicativos de PRM chegaram ao mercado, desenvolvidos para dar suporte aos canais de parceria e outros intermediários entre a empresa e seu consumidor final. Esses aplicativos dão suporte aos seguintes processos envolvidos no ciclo de vida de relacionamento com os clientes:

**Marketing.** Direcionado aos clientes potenciais e à conquista de nossos clientes, por meio de datamining (mineração de dados – técnica utilizada para explorar a base de dados em busca de informação específicas que possam auxiliar na tomadas de decisões e inferir no comportamento empresarial), gerenciamento de campanhas e distribuição de contatos.

**Vendas.** Para fechar negócios com processos eficazes de vendas, utilizando geradores de propostas, configuradores, ferramentas de gestão do conhecimento, gerenciadores de contato e auxiliares de previsão.

**E-commerce.** Nessa era da Internet, os processos de vendas devem integrar-se sem rupturas às transações de compra, com tudo feito rápida e convenientemente, e ao custo mais baixo.

**Serviço.** Gerenciamento de serviços de vendas pelo correio e suportes com aplicativos sofisticados para call centers ou produtos de auto-serviço para clientes via Website.

Em resumo, CRM é uma estratégia disciplinada de negócios, voltada a criar e sustentar relações lucrativas de longo prazo com os clientes. As iniciativas bem-sucedidas de CRM começam com uma estratégia e filosofia de negócios que alinhem as atividades da empresa em torno das necessidades dos clientes. A tecnologia CRM é um capacitador crítico dos processos necessários para transformar estratégias em resultados.

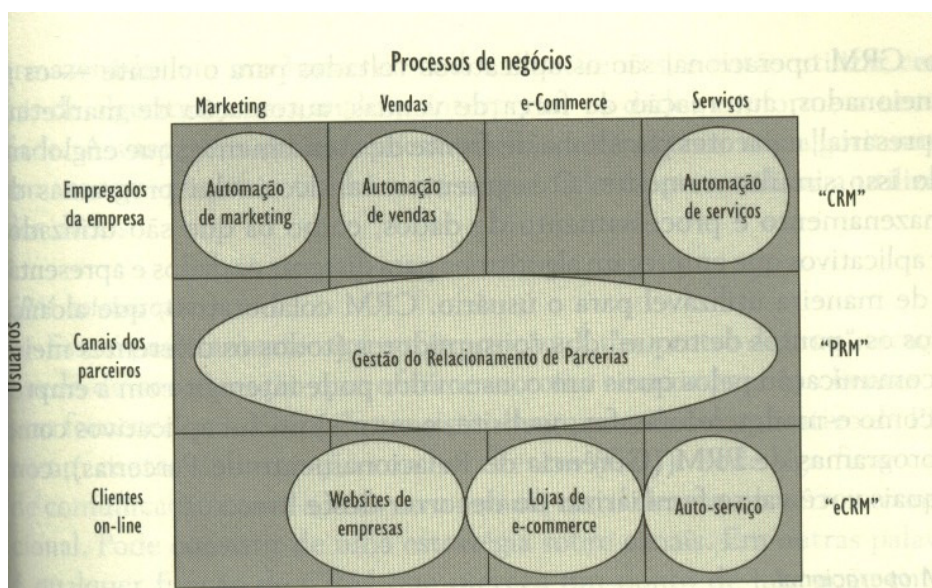


Figura I .5: Mapa de Soluções CRM.

(Copyright 2000, Front Line Solutions, Inc. Todos os direitos reservados.)

### O que é tecnologia CRM?

Você pode observar as convergências e divergências entre essas definições de CRM apresentadas por esses grandes profissionais do setor. Todos a definem como uma estratégia disciplinada de negócios. Todos reconhecem a tecnologia como o veículo para essa estratégia. Este livro trata do veículo e, especialmente, do seu motorista. Já que concordamos com tudo isso, chegou a hora de nos aprofundarmos um pouquinho mais. O que é a tecnologia CRM? A definição oficial do setor, sobre os componentes dessa tecnologia pode ser encontrada em "The Customer Relationship Management Ecosystem", do META Group (disponível gratuitamente mediante registro em seu website <http://www.metagroup.com/>).

### Tipos de tecnologia CRM

Existem três segmentos: operacional, analítico e colaborativo. A arquitetura dessa tecnologia é um encadeamento entre o operacional e o analítico. CRM operacional são os aplicativos voltados para o cliente - os já mencionados, automação de força de vendas, automação de marketing empresarial, e pacotes para linha de frente de atendimento, que englobam tudo isso simultaneamente. O segmento analítico inclui programas de armazenamento e processamento de dados, como os que são utilizados por aplicativos que empregam algoritmos para dissecar os dados e apresentá-los de maneira utilizável para o usuário. CRM colaborativo, que alcança todos os "pontos de toque" dos consumidores (todos os diferentes meio de comunicação pelos quais um consumidor pode interagir com a empresa, como e-mail, telefone, fax, website, e outros), inclui aplicativos com os programas

de PRM (Gerência de Relacionamento de Parcerias), com os quais você vai se familiarizar no decorrer deste livro.

### **CRM operacional**

Esse é um segmento que se assemelha ao ERP Funções empresaria típicas, envolvendo os serviços ao consumidor, gerenciamento de pedido faturamento / contabilidade, ou automação de marketing e vendas, tudo isso cabe no espectro desse segmento. Esse foi, provavelmente, o uso primário do CRM até hoje. Uma das facetas do CRM operacional é sua possibilidade de integração com os aplicativos destinados às funções de finanças e recursos humanos do planejamento de recursos empresariais (ERP) como PeopleSoft e SAP. Com essa integração, a funcionalidade de ponta a ponta, do gerenciamento de contatos até o rastreamento de pedidos, por ser implementada, embora nem sempre sem rupturas. Na verdade, o índice de insucesso desses projetos de CRM, segundo levantamento do ME Group, varia de 55% a 75%. A principal razão desse fracasso e, algumas vezes, dos problemas que surgem mesmo quando a implementação é bem sucedida, é a incapacidade de integração entre sistemas e plataformas. Parte do universo da CRM operacional inclui os call centers, objeto muitas discussões e debates recentemente.

### **CRM analítico**

CRM analítico diz respeito à captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados dos clientes para o uso do programa. Empresas como a MicroStrategy, Inc., vêm desenvolvendo aplicativos que podem captar essas informações de múltiplas fontes e armazená-las em um banco de dados dos clientes, e então utilizar centenas de algoritmos para analisar/interpretar os dados conforme a necessidade. A vantagem desses aplicativos não está apenas nos algoritmos de armazenamento, mas também na capacidade de personalizar a utilização dos dados.

### **CRM colaborativo**

Essa é praticamente uma superposição. É um centro de comunicações, a rede de coordenação que oferece as rotas neurais para os clientes e os seus fornecedores. Ela pode consistir de um portal, um aplicativo de PRM, ou um centro de interação com os clientes (CIC). Pode significar canais de comunicação como a Web ou o e-mail, canal de voz, ou correio convencional. Pode consistir de uma estratégia sobre canais. Em outras palavras, é qualquer função de CRM que ofereça um ponto de interação entre o consumidor e o canal de comunicação.

## **Componentes da tecnologia CRM**

Além dos diversos tipos de tecnologia CRM disponíveis para sua escolha, existem os componentes que constituem essa tecnologia. Qual é a diferença? Imagine as opções de CRM operacional, analítico e colaborativo como diferentes modelos de automóveis. Os componentes são aquelas coisas que ficam debaixo do capô do carro - algumas cromadas, outras sujas de graxa, mas todas debaixo do capô.

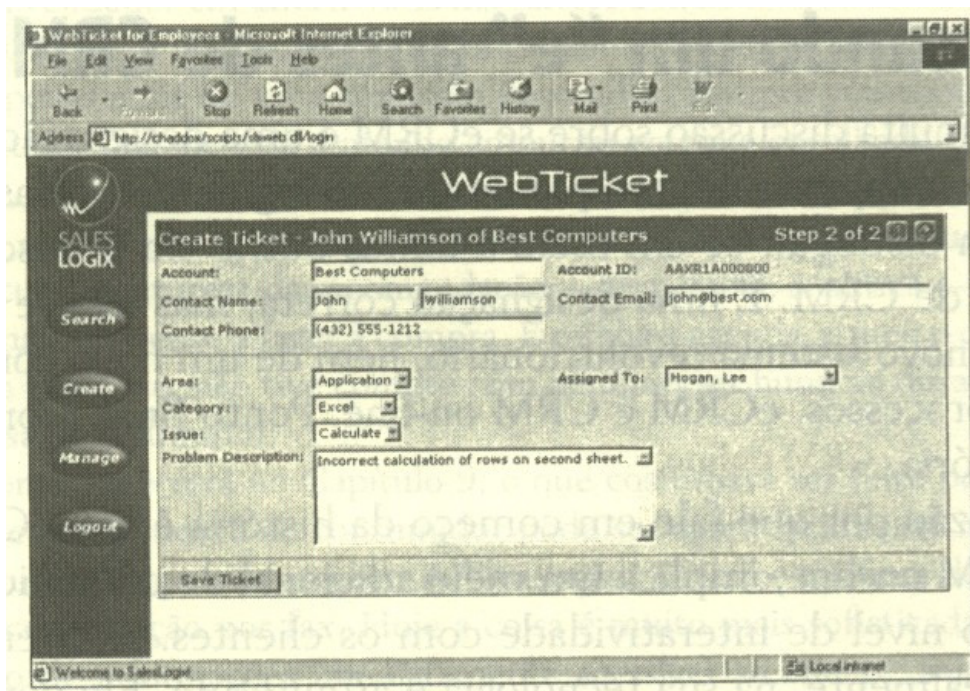
### **CRM motor**

Esse deve ser o centro de armazenamento de dados sobre os clientes. Esse banco de dados é onde todas as informações sobre os clientes são captadas e armazenadas. Isso pode incluir coisas básicas como nome, endereço, telefone e data de nascimento. Pode incluir informações mais sofisticadas, como o número de vezes que a pessoa acessa o site de seu programa de TV favorito (eu sei que você também faz isso), e o que ela faz nas páginas acessadas, incluindo o tempo gasto sobre cada item. Pode também incluir o suporte de ajuda e histórico de compras associado a cada site. Em última análise, o propósito é criar um ponto único de reunião de todas as informações sobre todos os clientes individuais, de maneira que possa gerar uma visão unificada do consumidor para todos os departamentos da empresa que necessitam desses dados.

### **CRM e eCRM: qual é a diferença?**

Dê uma olhada na Figura 2.1. Veja a designação "WebTicket". Isso é eCRM. Ser capaz de cuidar de seus clientes via Internet. Ou, ainda, os clientes serem capazes de cuidarem de si mesmos on-line. Essa é a diferença entre CRM e eCRM. E isso implica numa miríade de aspectos, questões, abordagens, tecnologias e arquiteturas, que são diferentes do ambiente servidor/cliente da CRM tradicional. Muitos desses assuntos são aspectos gerais relacionados com a Internet. Outros são aspectos gerais relacionados com a criação de aplicativos para a Internet. O terceiro grupo de assuntos relaciona-se diretamente com o eCRM e seu verdadeiro valor para os negócios.





(Copyright 2000, Interact Commerce Corporation. Todos os direitos reservados.

Reproduzido com autorização da Interact Commerce Corporation.)

Por que mudar para CRM on-line? Não podemos continuar fazendo as coisas como antigamente (sendo antigamente o ambiente servidor/cliente)? Não. A utilização da Internet como via comercial principal é a razão da existência de eCRM. Na medida em que a população americana sente-se cada vez mais confortável utilizando a Internet de maneira segura, é provável que a quantidade de negócios que costumava ser feita por telefone, ou mesmo pessoalmente, passe a ser feita via Internet. O primeiro sucesso popular das atividades empresariais on-line é decorrente do passatempo favorito dos americanos: fazer compras. Isso ficou demonstrado em um estudo realizado pela Roper/AOL Cyberstudy no início de 2000, sobre os hábitos de compra on-line. Ele indicou que, em 1998, 31 % dos navegadores na rede compravam quase regularmente alguma coisa on-line, e, no ano seguinte, esse número aumentou para 41 %. Esse aumento deveu-se à maior quantidade de mulheres acessando a Internet. Em 1998, elas eram 24% dos compradores on-line; em 1999, subiram para 37% do total. Esse comportamento deve elevar ainda mais esses percentuais, já que estudos realizados em meados de 2000 indicaram que, pela primeira vez, os usuários da Internet são principalmente mulheres (52%). De acordo com o Forrester Group, em 2004, os negócios empresa-aos-consumidor (B2C) devem representar um mercado estimado em 184 bilhões de dólares.

Isso não é nada em comparação ao potencial do mercado empresa-aempresa (B2B). Esses 184 bilhões de dólares ficam até acanhados perto da estimativa, sempre do Forrester, de

um mercado de 2,7 trilhões de dólares para o B2B - e eles estão sendo pessimistas? Segundo o Gartner Group, essa estimativa, para o mesmo período, é de 7,3 trilhões?

Independentemente de estimativas, o significativo é que a evolução da confiança na segurança das transações comerciais on-line está crescendo rapidamente. O que isso significa para a CRM? O que a migração para a Web traz de melhor, ou pelo menos de significativa e utilitariamente novo para uma empresa?

### **A experiência na Web**

Embora soe um pouco falso, existe uma "experiência na Web". Ela consiste de uma complexa teia de relacionamentos entre o navegador da Web e as pessoas (anônimas ou não) do outro lado da linha, com a Internet servindo de canal que as partes utilizam para se comunicar. Essas relações entre as partes e a interação (palavra-chave aqui) entre elas, são muito diferentes de quaisquer outros tipos de interação.

Por exemplo, com que frequência você prefere enviar um e-mail para um amigo em vez de telefonar para ele? O motivo por trás dessa decisão, aparentemente, é que é muito mais fácil. Será essa a razão? Vamos examinar rapidamente o assunto. Você está enviando a seu amigo uma mensagem de quatro parágrafos, contando algo que aconteceu no trabalho. Você, evidentemente, gostaria da opinião dele. Você se sente, então, compelido a tecer comentários sobre essa opinião. Ad infinitum.

O tempo total gasto para digitar e enviar a mensagem foi de cerca de dez minutos. Se não houver necessidade de resposta, cinco minutos no máximo. Um telefonema teria a duração de aproximadamente dois minutos, ou cinco, com todas as respostas. Fazendo isso pelo e-mail, você despe a mensagem das outras coisas que ocorrem durante uma conversação (incluindo o tom da voz e as nuances), pode fazê-lo em seu tempo livre (significando que não houve apropriação de tempo específico), e também as respostas de seu correspondente foram enviadas em seu tempo livre.

Além disso, não houve distração na discussão. O assunto escrito na mensagem era o assunto de referência. Nada mais, nada menos. A interação estava lá, sem estar verdadeiramente. Nenhuma emoção, nenhum recado e nenhuma necessidade de pensamentos mais complexos. E o que é - e não economizou nenhum tempo para vocês. Só pareceu melhor desse jeito, porque você teve um pouco mais de controle individual sobre o processo.



Isso reflete o que há de bom e de peculiar, ao mesmo tempo, na experiência com a Web. Por que peculiar? Trata-se de uma interação social feita isoladamente, e que cria tantos problemas quanto os resolve. Não existe nada que substitua a interação humana, mas também não existe forma de um indivíduo dar cobertura total aos clientes em tempo integral.

Por exemplo, se você é um vendedor acessando o site de um cliente e indo a um encontro com o vice-presidente dessa empresa, você gostaria de saber que esse mandou um e-mail, na semana anterior, contendo uma questão sobre serviços para uma outra divisão. Ele também analisou suas páginas sobre o software de contabilidade e o pacote de ERP financeiro. Além disso, ele assistiu ao demo e fez o download de um material informativo sobre a integração entre CRM e atividades de apoio.

Todas essas informações relativas à experiência do vice-presidente na Web foram captadas pelas diversas ferramentas do site e centralizadas em um banco de dados do cliente. Elas foram analisadas por vários algoritmos analíticos, que foram então compilados em um relatório que você pode acessar pelo seu laptop ou palm, dependendo do software de eCRM que você utilize.

Quando você chegar ao escritório do vice-presidente, você estará pronto e municiado (de informações, é claro). O website em que ele se registrou promoveu muito bem os seus produtos. Ele pode identificar o seu pacote financeiro como aquele que estava querendo. Ele também gostou do visual e da sofisticação da apresentação e das demonstrações. Isso deu a ele uma fé subliminar na sofisticação de seus produtos, no profissionalismo de sua empresa e, portanto, na sua capacidade de implantar seus aplicativos com sucesso.

Por falar nisso, se você quer um produto capaz de criar, de verdade, esse tipo de ambiente, utilize o controlador Eloquent Presenter ActiveX para ver alguns desses demos. Para vê-los em ação, vá ao site da Siebel, na parte de demonstração de produtos, <http://www.siebel.com/>. Apenas esteja preparado para receber um telefonema de um representante da Siebel nas 24 horas seguintes ao seu registro para assistir aos demos - carregadas as informações a seu respeito, eles vão chamar para saber sua avaliação do produto. Eles são bons e o Eloquent Presenter é muito interessante.

As transações do vice-presidente são um pequeno segmento da experiência na Web. Qual o propósito dessas experiências na área de CRM? É identificar o cliente, calcular o seu valor e interagir com ele. Isso serve tanto para os clientes individuais que compram com

mais frequência, como para as empresas que fazem mais (ou menos) negócios com você. As características incomuns tornam necessária a inovação para que sejam feitas essa identificação, cálculo de valor e interação, de maneira vantajosa para sua empresa e para o cliente.

O valor da eCRM está em oferecer ao cliente essa "experiência total" na Web. Os canais tradicionais de CRM não podem fazer isso, pois baseiam-se em aplicativos que não propiciam o acesso direto do cliente às interfaces e funcionalidade. O CRM tradicional oferece um conjunto de ferramentas que, embora possam ser capacitadas para a Web, não foram desenhadas para isso. Elas estão direcionadas a capacitar os funcionários ou departamentos da organização a desenvolver essa Inteligência para o Cliente, marketing e serviços com maior eficácia.

Ele não é um produto específico, em que todas as funções, externa ou internas, são inteiramente baseadas na Web. Por exemplo, as ferramentas de personalização (veja o Capítulo 6 para uma discussão detalhada sobre o tema), são direcionadas especificamente para as experiências dos clientes na Web. Essas ferramentas, em um ambiente servidor/cliente, não têm lá muita validade.

Entretanto, não existe qualquer garantia de que eCRM seja alguma m vilha. Brent Frei, da Onyx Software, oferece este conselho:

eCRM é a parte do CRM que funciona como uma interface do cliente na Internet. Ele inclui capacidades como base de auto-serviço respostas automatizadas de e-mail, personalização do conteúdo website, criação e fixação de preços de pacotes de produtos on-line assim por diante. eCRM dá aos usuários da Internet a possibilidade interagir com as empresas pelo seu canal de comunicação preferido, e permite às empresas que compensem com tecnologia os caros agentes de atendimento ao consumidor. Assim sendo, seu valor está, em grande parte, no aumento da satisfação dos clientes e na redução de custos por meio da melhoria da eficiência. No entanto, uma estratégia eCRM desenvolvida isoladamente pode até resultar em diminuição satisfação dos clientes. Se as interações dos clientes pelos canais eletrônicos não estiverem integradas com aquelas dos canais tradicionais sem rupturas, a probabilidade é que o cliente fique extremamente frustrado. Além disso, se a base do conteúdo que está sendo servido cliente não levar em consideração todos os dados coletados pelo restante do

sistema, o cliente pode receber o serviço errado. Portanto imperativo que eCRM seja implantado em conjunto com CRM tradicional e que ambos estejam perfeitamente integrados. Caso contra o valor de eCRM pode acabar sendo negativo.

### **CRM não é gerenciamento de vendas**

Tradicionalmente, gerenciamento de vendas é aquilo que parece ser as coisas que você faz para encontrar oportunidades de vendas e concretiza-las. Isso pode incluir o gerenciamento de contatos, prospecção, qualificação de contatos, gerenciamento de oportunidades e de contas. Se você é um gerente de vendas, significa também gerenciar o processo de vendas. Isso inclui o gerenciamento de previsões e do fluxo do processo (ou seja, o acompanhamento dos estágios do fechamento dos negócios e das probabilidades relacionadas a isso). As facetas que acabo de mencionar parecem-se com um subconjunto de CRM, chamado de automação da força de vendas (SFA -Sales Force Automation), tópico que será discutido amplamente no Capítulo 4. Por enquanto, vale dizer que é diferente de CRM.

Entretanto, existem aspectos no gerenciamento de vendas que não envolvem CRM, como lidar com os vendedores da sua equipe (por exemplo, treinamento em técnicas para fechamento de acordos) ou o desenvolvimento de uma cultura orientada para vendas. CRM não faz parte das questões de recursos humanos que envolvem o pessoal de vendas. Não tem nada a ver com o recrutamento de pessoal ou a criação de programas de formação de novos vendedores. Embora tenha a ver com a remuneração dessas pessoas, o enfoque básico de CRM é no acompanhamento de comissões e na administração por objetivos. Em outras palavras, CRM ocupa-se da remuneração variável que está relacionada, direta ou indiretamente, aos negócios de vendas e não, ordinariamente, com o registro análise, fixação ou identificação de remuneração fixa, como salários.

Existem também diferenças nítidas entre a administração de vendas e a automação da força de vendas de CRM. Veja esta descrição da força de vendas da IBM Global Services, divulgada no site da empresa em novembro de 2000, por ocasião do Prêmio Sales & Marketing Management Top Sales Force:

Como o braço da IBM na área de consultoria e serviços em Tecnologia da Informação, os vendedores da Global Services tiveram de ser bem treinados para vender para altos executivos e utilizar o e-commerce. Esse esforço educacional valeu a pena: essa é a divisão da IBM cresce mais rapidamente.

CRM não se preocupa com a habilidade do vendedor em conseguir fechar negócio com um alto executivo, apenas com os resultado dessa tentativa. Se um vendedor da IBM Global Services vai conversar com o vice-presidente daquele nosso exemplo no Capítulo 2, os aplicativos de CRM forneceriam a ele as informações sobre esse executivo, mantidas no repositório do banco de dados de clientes. Os aplicativos de CRM permitiriam que esse vendedor alimentasse o banco de dados com informações sobre os resultados da visita e o nível de influência que esse executivo possui. Os aplicativos não vão ensinar o vendedor a vender para altos executivos - isso é gerenciamento de vendas.

CRM é uma estratégia de negócios que tem na tecnologia um componente crítico. Ela envolve a mensuração do valor do ciclo de vida dos clientes, para que se possa estabelecer a atenção que deve ser focada em cada cliente. Ele também engloba funções analíticas, operacionais e colaborativas. Envolve não apenas as vendas, mas também as parcerias, marketing e serviços ao cliente. Em outras palavras, significa muito mais do que gerenciamento de vendas, no que se refere à tentativa de aumentar o tempo do relacionamento dos consumidores com a empresa. Em sua definição tradicional e específica, o gerenciamento de vendas volta-se para a manutenção e melhoria daquela parte do relacionamento com os clientes que envolve as vendas propriamente ditas. A conquista e a manutenção dos clientes são considerações secundárias para as vendas. Essa é uma definição um tanto limitada e, tenho certeza, que muitos não concordarão com ela. De qualquer forma, está assim colocado, e vamos em frente.

1. ECR - efficient consumer response: visão abrangente da gestão de marketing, que engloba desde a antecipação dos desejos de consumo até o projeto compartilhado de novos produtos e serviços, passando pelo histórico do relacionamento com os clientes.
2. ERM - enterprise relationship management: gestão corporativa do relacionamento com clientes (CRM), parceiros (PRM), compreendendo também a inteligência de mercado (BI - business intelligence).
3. PRM - partner relationship management: gestão do relacionamento com parceiros.
4. BI - business intelligence: conjunto de técnicas e ferramentas para extrair informações relevantes ao suporte à decisão, a partir do conjunto de dados obtidos das operações da empresa no seu mercado, estabelecendo padrões de comportamento do cliente e antecipando tendências.
5. SFA -sales force automation: conjunto de processos e ferramentas de automação da força de vendas.
6. SCM –supply chain management: gestão global da cadeia de suprimentos: do pedido do cliente à entrega do produto ou prestação do serviço.
7. Database marketing: conceito que abrange o planejamento de ações de marketing a partir das informações da base de dados de clientes e prospectos.
8. Call center: estrutura de apoio aos clientes e prospectos, baseada em recursos de telecomunicações e sistemas de informação, usando diversos meios de comunicação, tais como telefone e e-mail.
9. Data mining: técnicas e ferramentas de software para busca e agregação de informações em bases de dados.

10. ERP - enterprise resource planning: sistemas de gestão integrada, que normalmente abrange diversos processos de negócio inter-relacionados.

11. E-business: conceito abrangente que envolve todas as operações de marketing e comercialização em meios digitais, tais como Internet, extranets e meios de pagamento eletrônicos.

12. e-CRM ou CRM virtual: implementação do conceito de CRM através da Internet.

As fontes de informação normalmente utilizadas num processo de CRM são:

- central de atendimento (telefone 0 800);
- central de atendimento on-line (e-mail);
- atendimento a clientes (balcão, recepções, lojas, etc.);
- sistemas de informação; internos da empresa (cadastros, pagamentos, suporte, etc.);
- site da Web (Internet);
- informações indiretas; (via funcionário);
- mídia (jornais, TV rádio, etc.);
- pesquisas formais (empresas especializadas).

Do ponto de vista das informações, o processo geral de CRM, embora varie na abordagem de cada fornecedor de soluções, engloba as seguintes etapas e atividades:

1. Pesquisa: inicialmente, envolve a captação de informações sobre o segmento de interesse, seja por corte geográfico, etnográfico, etc. As fontes usadas neste ponto são, em geral, externas à organização. Existem empresas especializadas (Datafolha, Ibope, etc.) e agências de publicidade especializadas (ex. Nielsen), além da utilização direta da própria mídia em muitos casos.

2. Planejamento: abrange o planejamento das informações a serem captadas, a definição das mídias a serem usadas e seus respectivos processos de negócio, o planejamento de campanhas, a modelagem e projeto da base de dados e das séries históricas, etc.

3. Estímulo: no caso de uma captação ativa, compreende a divulgação e promoção das oportunidades, visando à captação e/ou atualização de informações sobre clientes e prospectos.

4. Captação: significa a obtenção dos dados em si, pelos processos definidos nas mídias indicadas.

5. Análise: abarca o processo de análise das informações obtidas segundo os diversos critérios definidos nos objetivos planejados. O resultado dessa análise deverá alimentar o processo de tomada de decisão e as estratégias de marketing da organização.

6. Monitoração: refere-se ao acompanhamento das informações sobre clientes e prospectos, visando à manutenção do histórico, à orientação de campanhas, ao aperfeiçoamento de produtos e serviços, à gestão de problemas, à solução de reclamações, etc.

Uma pesquisa recente do Gartner Group sobre CRM, publicada na Developer's magazine de maio de 2000, realizada com seiscentas empresas americanas, indicou alguns pontos importantes para reflexão:

- Nos Estados Unidos, o mercado de CRM ainda não está amadurecido e ainda existem algumas discrepâncias no uso dos conceitos pelos diferentes fornecedores de soluções.
- Os segmentos em que o CRM mais tem sido aplicado são: seguros e bancos, setores em que o mercado tradicional tem se transformado, essencialmente, num mercado de informação.
- A Internet tem sido considerada cada vez mais um componente crucial na estratégia de CRM das empresas.
- As funções de CRM nas quais os esforços têm sido mais concentrados são help-desk, processamento de pedidos e transações de venda.
- As informações históricas sobre o cliente e seus hábitos de consumo vêm sendo apontadas como as mais importantes em CRM.
- As aplicações de tecnologia da informação mais adotadas têm sido: call centers, automação de vendas, database marketing e data mining.