



Biblioteca eletrônica Carreira, RH e Gestão

“CRM – Customer Relationship Management”

*Antonio G. Bucci**

Gerenciamento do Relacionamento com o Consumidor é essencialmente um foco em obter o valor máximo dos clientes – seja através da maneira que as companhias se comunicam com eles, como vendem, e como lhes prestam serviços de atendimento ou manutenção – como também pelos meios tradicionais do produto, do preço, da promoção e do ponto de venda. Com CRM, as companhias devem reconhecer que os clientes fazem as decisões da compra baseadas mais do que apenas no produto, mais do que no preço... apenas. Os clientes compram baseados em sua experiência geral que inclui o produto e o preço, mas incluem também vendas, serviço, imagem percebida, suporte e atendimento. Se as companhias puderem obter todos aqueles fatores corretamente e consistentemente --- estarão recompensadas com um cliente fiel e rentável.

O CRM é essencialmente um termo para estratégias, metodologias e software voltado para uma organização foco-no-cliente. Por exemplo, uma empresa pode construir um database sobre seus clientes que mostra seus relacionamentos de forma detalhada. Consequentemente, a gerência, o pessoal de vendas, sua camada de serviços, e talvez em alguns casos, o próprio cliente pode diretamente ter a informação que precisa. Através da combinação das necessidades do cliente com as especificações de produto e as ofertas, lembrar clientes de existências de determinado serviço, e saber o que outros produtos um cliente compra. Segundo o Gartner Group, “CRM é uma estratégia de negócio voltada ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista *tecnológico*, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos



vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. "

CRM consiste:

- Ajudar a EMPRESA permitindo seus departamentos da Diretoria de Marketing a identificar e alvejar seus melhores clientes, de controlar campanhas do marketing com objetivos e metas claras, e de gerar *leads* da qualidade para a equipe das vendas, bem como melhorar as estratégias de transformação de clientes menores em melhores clientes, recuperar clientes perdidos e aumentar a lucratividade por cliente;
- Ajudar à organização a melhorar Gestão de Contas ou Gerência de Vendas otimizando a informação compartilhada por múltiplas áreas, e dinamizando os processos existentes e reduzindo custos. Permitindo a formação de relacionamentos individualizados com clientes, com o alvo de melhorar a satisfação do cliente e de maximizar lucros; identificando os clientes mais lucrativos e fornecendo o nível o mais adequado do serviço.

Que faz CRM apropriado para o ambiente de hoje? O real ímpeto para o CRM no ambiente atual é a busca por um diferencial competitivo. O CRM permite um diferencial em um ambiente de paridade. Para maioria das organizações hoje é cada vez mais difícil, se não impossível, para competir na base do produto. Os avanços de tecnologia permitiram a replicação próxima do imediato de características e de funções do produto. Em muitos casos já se pode observar um período de semanas entre um lançamento de produto novo e uma saturação do mercado.

Gerência do relacionamento do cliente -- a habilidade de vender mais inteligentemente e de prestar serviços de suporte aliado à experiência -- promessas de ser meio de diferenciar-se; de fornecer aos clientes uma razão para freqüentar seu negócio mais do que de seus concorrentes.

A posse de relacionamentos do cliente e sua utilização fornece uma recompensa exponencial, maior do que as diferenças no produto, no preço,



na promoção, ou da distribuição poderiam vir a oferecer. Todos estes fatores podem mesmo serem atenuados se nos puder-mos servir como o fornecedor completo, que pode identificar, quantificar, e prestar serviços de encontro com as necessidades dos clientes.

O sucesso do negócio depende da habilidade para:

1. Reconhecer o vasto potencial que existe nos relacionamentos com o cliente.
2. Identificar oportunidades adicionais de encontrar-se com as necessidades de seus clientes.

Alguns podem advertir que tal negócio saia da sua área de excelência ... induzindo que se forneça somente aqueles produtos/serviços que sabemos melhor. Mas, se o que se sabe melhor for conhecer nossos clientes, nossa extensibilidade é aumentada extremamente.

A prática contínua do CRM leva a EMPRESA atingir o *marketing 1 to 1*, o que, segundo Peppers e Rogers, pode fornecer para a EMPRESA vários benefícios, tais como:

- Aumentar seu índice de *retenção de clientes*, não apenas de forma incremental, mas de forma substancial – podendo aumentar sua *participação* nos negócios de cada um de seus clientes no decorrer do tempo, apesar da natureza cada vez mais frenéticas das campanhas da concorrência para a aquisição de clientes.
- Aprimorar estratégias necessárias para proteger e aumentar suas margens por unidade apesar da “comoditização” que começou infectar as empresas, atingindo todas as categorias concebíveis de produtos e serviços.
- Obter *insights* que permitem a obtenção de *mercados completamente novos* para a EMPRESA – mercados de clientes *individuais*, com necessidades amplas e diversificadas -, possibilitando a aquisição não apenas de novos clientes, mas a variedade de novos produtos e serviços, para satisfazer às diferentes e recém-descobertas necessidades de cada um desses clientes.



- Planejar uma transição exequível e sistemática para a era da interatividade total – adotando, utilizando e até mesmo se regalando com essas novas tecnologias, em vez de se sentir ameaçado por elas, e justificando a despesa com um claro retorno sobre o investimento (ROI) e sistemas de medição de eficiência de custo.

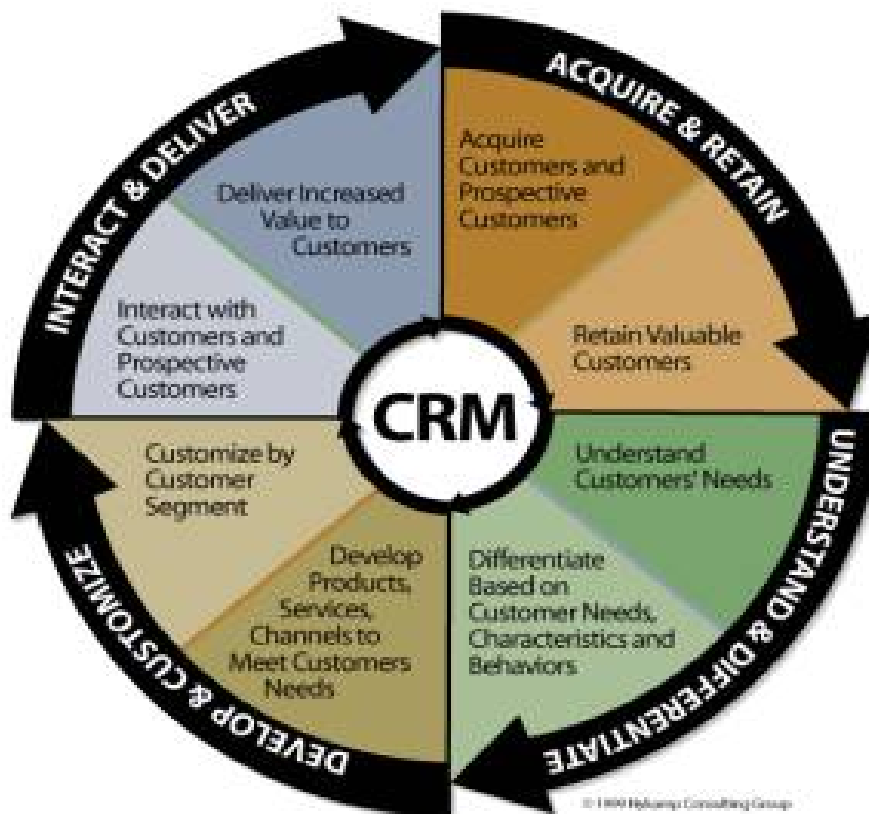
CRM é uma iniciativa de toda empresa.

- CRM *não* é exclusivamente uma iniciativa da *tecnologia*. Muitos confundiram CRM como uma iniciativa da tecnologia, e atribuíram o projeto da execução de CRM a seu grupo de TI. As conferências de CRM igualam freqüentemente às exposições com as demonstrações da tecnologia. A tecnologia é necessária a fim de implementar CRM - especialmente na etapa de customização - mas a tecnologia não é o diretor do CRM, ou a solução para uma bem sucedida implementação de CRM.
- CRM *não* é exclusivamente uma iniciativa do *marketing*. Muitas organizações igualaram o marketing de CRM com o marketing foco-no-cliente, ou de database marketing . CRM resulta em uns esforços de marketing mais eficazes, data-driven marketing; CRM requer a perícia de marketing. Mas CRM não é estritamente uma iniciativa do marketing.
- CRM *não* é exclusivamente uma iniciativa das *vendas*. Similar ao marketing, CRM é alojado freqüentemente dentro do departamento das vendas. A força-de-venda, depois de tudo, fica extremamente perto de seus clientes... compreendo suas necessidades, e quer, e tenta cumpri-las. As vendas, entretanto, são apenas uma área funcional que podem se beneficiar de CRM, e que é necessária para um CRM eficaz.
- CRM não é exclusivamente uma iniciativa do serviço de suporte ao cliente. Como com vendas e marketing, o serviço de cliente é um aspecto funcional da execução bem sucedida de CRM. Mas o serviço ao cliente não é o único diretor do processo. CRM envolve o marketing, as



vendas, o serviço e a tecnologia, bem como. as outras interno-funcionalidades de uma organização.

Assim, é descrito corretamente como uma iniciativa em larga escala na empresa. Envolve todas as áreas de organização e todas as funções da organização, e requer que todas as áreas da organização não somente trabalhem junto e em harmonia, mas CRM requer também que todas as áreas da organização trabalhem para o objetivo comum de uns relacionamentos mais fortes com o cliente. Tendo um "o raio quebrado na roda da bicicleta"... uma área da organização que é menos comprometida com CRM... pode fazer a diferença entre o sucesso e a falha.





É imprescindível uma integração total da empresa, o que significa:

- repensar a estrutura organizacional
- os sistemas de informação
- os processos
- os orçamentos
- o perfil das pessoas
- a forma de remuneração das equipes de vendas

O gerenciamento do relacionamento com o cliente só se tornará realidade se o conceito, o comprometimento e o valor do cliente for entendido e traduzido pela cultura organizacional..

O ciclo de negócio de CRM

Como um ciclo, os estágios são interdependentes e contínuos. Enquanto você se move de um estágio para o seguinte, você ganha o conhecimento tácito e entendimento e isso realça seus esforços subseqüentes. Você torna-se cada vez mais sofisticado em sua execução de processos de CRM, e com o passar do tempo torna-se cada vez mais lucrativo fazer o processo continuamente.

Como mostrado no diagrama, para toda a organização, o negócio começa com a aquisição dos clientes. Entretanto, toda a iniciativa bem sucedida de CRM é altamente dependente de uma compreensão contínua dos clientes.

Compreenda e diferencie

As organizações não podem ter um relacionamento com clientes a menos que os compreenderem... o que avaliam, que tipos de serviço são importantes para eles, como e quando gostam de interagir, e o que querem comprar. Devemos estar aprendendo sobre o cliente em cada interação:

- Vencendo o desafio de identificar os seus valores de referência.



- Avaliando cada um dos clientes ao invés de tomarmos como referência a " média de mercado".
- Ajustando nossos produtos e serviços buscando satisfazer cada vez mais as necessidades de cada cliente.

É imprescindível conhecer cada cliente e conseguir reconhecê-lo em todos os pontos de contato, ao longo das linhas de produto e em todas as áreas da empresa.

Disponibilizar as informações em todos canais de acesso.

Certifique-se que o cliente não terá que dizer-lhe a mesma coisa mais do que uma vez.

A compreensão verdadeira é baseada em uma combinação de análise e de interação detalhadas.

Diversas atividades são importantes:

- Composição de perfis para compreender a demografia, os padrões da compra e a preferência por canais.
- Segmentação para identificar grupos lógicos únicos de clientes que tendem a ter características semelhantes e a se comportar de uma forma similar. A identificação de segmentos acionáveis é um lugar prático para começar.
- Pesquisa preliminar para capturar necessidades e atitudes.
- Avaliação do cliente para compreender a lucratividade, usando-se critérios como RFV (recência, freqüência e valor), assim como o potencial do valor da vida como consumidor ou do tempo de consumo (lifetime value or long term potential) . O valor pode também ser baseado na habilidade ou na inclinação do cliente de indicar outros clientes lucrativos.

A análise e a pesquisa sozinhas, entretanto, são insuficientes. Para criar e promover um relacionamento, a EMPRESA têm que agir sobre o que



aprende a respeito de clientes. As necessidades dos clientes estão em ver que uma companhia está se diferenciando no serviço e nas comunicações, baseadas no conceito que já desenvolveram, independentemente se isto já foi capturado pela empresa ou não.

Ao mesmo tempo, a diferenciação dada pelos clientes deve ser baseada no valor esperado, por eles, da entrega. Fazendo com que o cliente perceba a conveniência da permanência e lealdade em relação à troca pelo nosso concorrente.

Deve-se promover uma adequada categorização do cliente levando-se em consideração o seu valor ou suas necessidades junto a empresa.

Implementar ações e programas personalizados para as diferentes categorias de clientes visando canalizar e priorizar os esforços da empresa para atender seus clientes de maior valor. Por exemplo, podemos estabelecer critérios iniciais específicos para determinação da expectativa de atendimento, verificando itens como:

- Formador de opinião;
- Potencial de compras;
- Variação do índice RFV no período (mensal, semestral, etc.);
- Número de operações ou transações por período (volume de serviços);
- Comportamento (agressividade, conservadorismo, etc.);
- Nível de maturidade da relação;
- Tolerância a prazos e falhas (nível de serviço demandado);
- Fidelidade de Relacionamento;
- Patamar tecnológico (em casos B2B que envolvam venda de serviços e/ou produtos de base tecnológica)
- Imagem geral percebida.

Em seguida ao estabelecimento de critérios, pode-se atribuir valores ponderados para cada item e categorizar por segmento, região, produto ou serviço prestado, começando um processo que deve atingir um patamar onde encontraremos um *DNA para cada cliente*, ficando evidente que não se deve tratar todos os clientes da mesma maneira.



É também importante notar que um cliente é um alvo móvel e todos os critérios que se venha construir devem sempre ser questionados e mudados de acordo com a mudanças gerais.

Desenvolva & Personalize

No mundo orientado para produto do ontem, as companhias desenvolviam produtos e serviços e tinham a expectativa que os clientes iriam comprá-los. Em um mundo *foco-no-cliente*, o desenvolvimento do produto e do canal tem que seguir a ligação e os sinais dados pelo cliente. As organizações estão incrementando cada vez mais produtos e serviços, e também novos canais baseados nas necessidades de cada cliente e em suas expectativas de serviço.

A maioria de organizações ainda não podem hoje personalizar produtos a custos permissíveis para clientes individuais, porém a tendência é a customização em massa. Entretanto, os produtos, os serviços, as canais e as *medias* podem personaliza-los baseando-se nas necessidades de segmentos quantitativos de cliente. A extensão da personalização deve ser baseada no valor potencial entregue pelo segmento do cliente.

A personalização permite que o atendimento do cliente seja capaz de tratá-lo de forma particular e de acordo com suas necessidades no relacionamento com a empresa.

Pode-se personalizar os produtos, os serviços, a distribuição, a forma de pagamento, o atendimento no Suporte ao Cliente, a forma como a empresa se apresenta pela Internet, etc.

Personalizar significa desenvolver um tratamento para cada cliente baseado na percepção de valor de cada um.

Embora não seja o único canal de relacionamento do cliente com a empresa, o Suporte ao Cliente é um dos mais poderosos pontos de contato.

O contato iniciado pelo cliente indica a predisposição em interagir naquele o momento, o que deve ser aproveitado para obter mais informações e conhecê-lo melhor.



De uma maneira geral, nem sempre, essa valiosa oportunidade é utilizada já que as preocupações atuais são as informações que devem ser passadas, o tempo médio de atendimento o tempo médio de espera, a quantidade de ligações ou vendas etc.

No entanto, o Suporte de serviços ao deve passar a exercer mais fortemente o seu papel de integrador de áreas visto que, o atendimento ao cliente requer uma série de acordos internos que visam garantir a partir de agora, o relacionamento mais abrangente e o atendimento em tempo real.

Interaja & Entregue

Cada interação deve fortalecer a relação da empresa com o cliente. Toda interação deve manter a continuidade, independentemente, do prazo em que foi efetuada.

A interação permite identificar as necessidades particulares, bem como as mudanças de necessidades de cada cliente.

Essa é a única maneira de obter informações sobre seu cliente.

A interação é também um componente crítico de uma iniciativa bem sucedida de CRM. É importante recordar que a interação não ocorre apenas com os canais do marketing e de vendas e as *medias*; os clientes interagem de muitas maneiras diferentes com muitas áreas diferentes da organização, incluindo áreas de apoio indireto, serviço ao cliente e internet.

Para promover relacionamentos, as organizações necessitam assegurar que:

- Todas as áreas da organização tem o acesso fácil à informação relevante, acionáveis do ponto de vista do cliente;
- que todas as áreas são treinadas como usar a informação do cliente costurar as interações baseadas em ambos - o que o cliente necessita e qual é o valor potencial do cliente.



Com acesso à informação e ao treinamento apropriado, as organizações serão preparadas para aumentar firmemente o valor que entregam aos clientes. Entregar o valor é um ponto fundamental do relacionamento. E recorde, o valor não é somente baseado no preço do produto ou dos descontos oferecidos. De fato, as percepções do cliente do valor são baseadas em um número de fatores incluindo a qualidade dos produtos e dos serviços, da conveniência, da velocidade, da facilidade de utilização, do comprometimento, e da excelência do serviço.

Adquira & Retenha

Mais as organizações aprendem sobre clientes, mais fácil é localizar aqueles que está produzindo o valor mais significativo para a organização, sendo que estes são os clientes padrões para critérios de segmentação de uma companhia que buscará a identificação de clones em seus esforços de prospecting e de aquisição. E, porque continuarão a aprender sobre o que é valioso a cada segmento, será muito mais provável marcar uma "vitória" com os esforços de canais diretos, as medias diretas, o produto direito, a oferta direita, o sincronismo direito e a maioria de mensagens relevantes.

A importância do estabelecimento de relação a longo prazo pode ser vista de várias maneiras, como por exemplo em um exercício relativamente simples:

- Suponha que o custo por prospect é de R\$ 500,00 e que tenhamos 4000 clientes, mas que historicamente perdemos 50% em cinco anos, ou seja 2000 clientes. Portanto temos que reconquistar em 5 anos o equivalente a R\$ 1 milhão (2000 x 500). Temos um dado histórico também que a manutenção de um cliente custa 10 vezes menos (R\$ 50,00) e assim se mantermos 50% (aumento de 50% no índice de retenção) da base perdida teríamos uma economia de R\$ 400.000,00 que é o necessário para a conquista de novos 1000 (R\$500.000) clientes menos o custo de retenção (R\$ 100.000,00).



A retenção bem sucedida do cliente envolve basicamente começá-la " diretamente " em uma base já constituída e é baseada muito simplesmente na habilidade da organização de empregar constantemente três princípios:

- manter a interação; nunca pare de escutar;
- continuar a entregar o produto e/ou serviço na definição de valor do ponto de vista do cliente;
- recordar que os clientes mudam e enquanto se movem os estágios de relacionamento com a organização também vão diferindo; seja alerta para as mudanças e esteja preparado para modificar a proposição do serviço e da percepção do valor que também está mudando.

E assim o ciclo continua... Enquanto uma organização se move de um estágio para o seguinte, ganha a introspeção, e compreender isso realça esforços subseqüentes. Suas iniciativas do desenvolvimento simultaneamente podem tornar-se cada vez mais sofisticadas com a execução de processos de CRM.

Dando prioridade às mudanças

O enfoque priorizado é crítico porque pôde haver muitas aberturas, e conseqüentemente muitas mudanças que uma organização necessitará fazer. Assim sendo a organização deve avaliar cada uma das estratégias identificadas para resolver as aberturas baseadas sobre:

- custos relacionados com as ferramentas necessárias, incluindo custos iniciais, bem como as despesas em andamento ou antecipadas;
- benefício total do processo pois algumas mudanças podem ter impactos maiores na habilidade da organização de aumentar o valor e a lealdade do cliente.



- a praticabilidade do processo, baseada na sustentação da atualização e exatidão dos dados e dos sistemas da organização, e na habilidade da organização de ajustar-se e um número outros de fatores não previsíveis inicialmente;
- tempo requerido do processo, incluindo o tempo necessário para o treinamento operacional, e da mudança " cultural " relacionadas a uma estratégia específica.

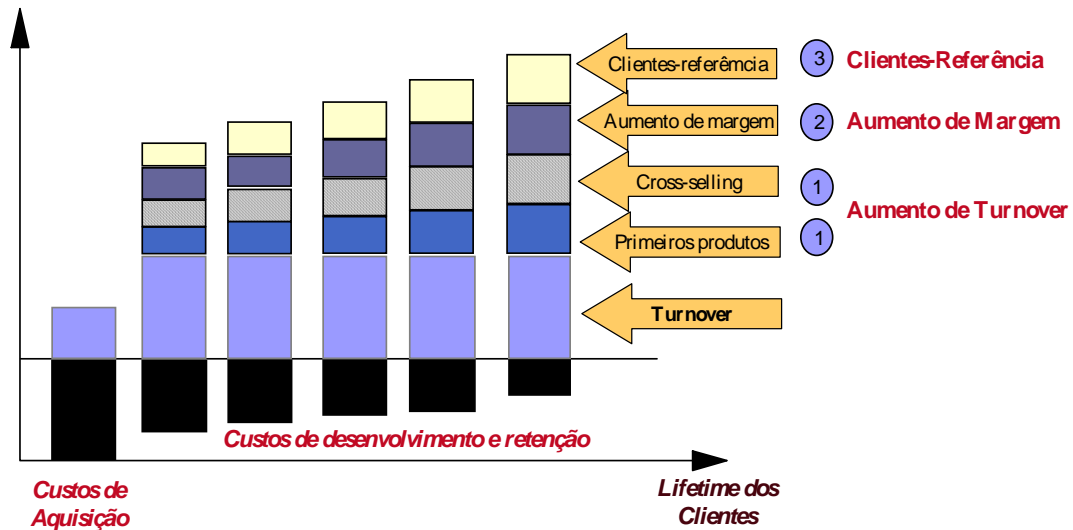
Finalmente, é importante estabelecer as métricas universais em torno desta dinâmica do ponto de vista cliente. Cada uma destas quatro dinâmicas pode ser medidas usando as métricas comuns -- porcentagens, número dos clientes, número dos produtos por o cliente. As organizações têm provavelmente algumas destas medidas estabelecidas hoje... podem adquirir um ou dois clientes fora de cada cem prospects que são contatados e podem reter 10%, 50%, 80% de seus clientes de um ano ao seguinte, e podem fazer venda cruzada para um quarto de seus clientes em uma segunda linha de produto. Podem poder reativar 10% das intenções de cancelamentos.

Relatar nestes testes padrões históricos e sobre o tempo que identifica tendências da melhoria nestes testes padrões é certamente uma das chaves das medidas.

Entretanto, desde que os relacionamentos do cliente representam os investimentos em andamento e que resultam no desempenho continuado de um grupo dos clientes, é importante projetar também o comportamento futuro e o valor projetado de seus clientes ao olhar o sucesso de suas iniciativas de CRM. Este é o conceito do valor da vida do cliente na empresa (LTV – Life Time Value).

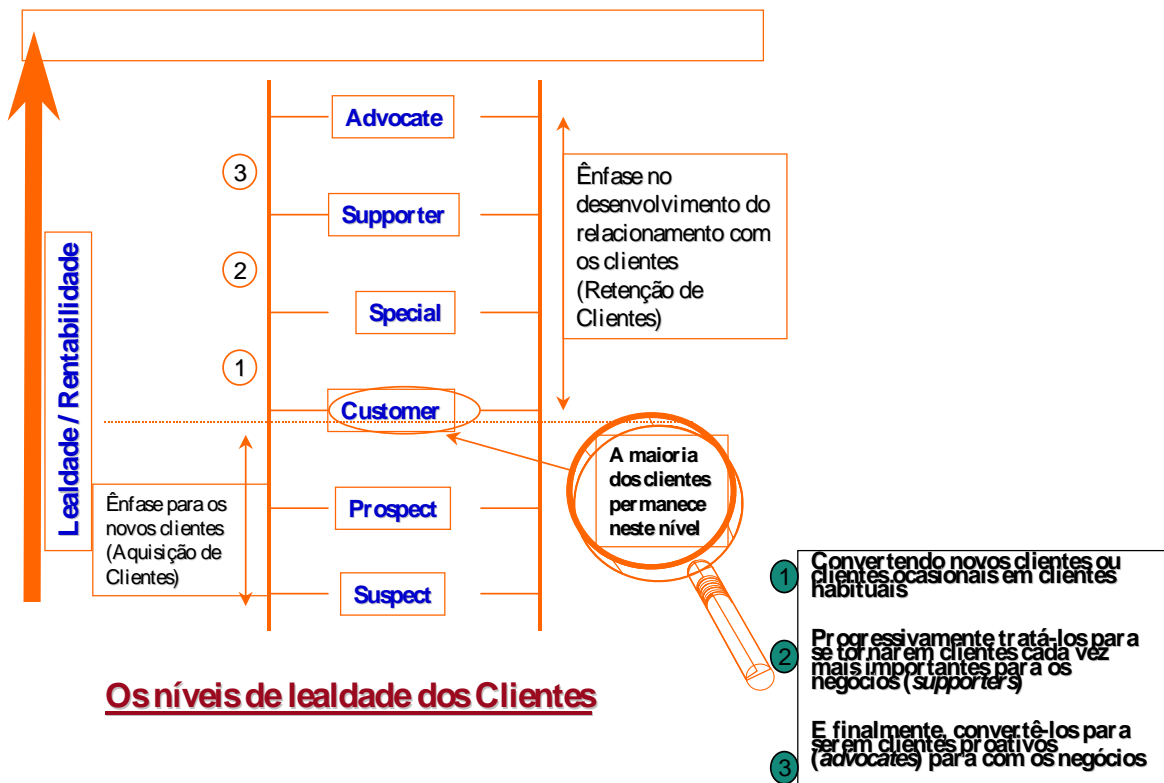
Rentabilidade dos Clientes

As fontes do Customer Value



Um Scorecard de cliente pode ser desenvolvido para refletir a dinâmica do cliente em uma maneira que seja a mais significativa para a organização. Este *Scorecard* deve refletir medidas da aquisição, da retenção, da penetração, e da reativação; através de todas as linhas de negócio, divisões, e áreas funcionais. O conceito de Scorecard do cliente reforça o conceito de impactos cumulativos, refletindo visões amplas em relacionamentos do cliente. Um *Scorecard* deve ser razoavelmente simples a fim ter o *meaning* através da organização.

Desenvolvendo a Lealdade dos Clientes



CRM Analítico e CRM Operacional

Como estamos vendo CRM tem a ver com um conceito profundo: cada cliente é distinto, diferente, e deve ser tratado de forma diferente. Simples? Nem tanto. A função do CRM analítico é determinar quais são esses clientes, quais devem ser tratados de forma personalizada, *one-to-one* e quais são os clientes que devem ser deslocados para níveis de prioridade inferior. Poucas empresas hoje estão investindo na infraestrutura necessária à implementação de sistemas de CRM analítico. Entretanto, sem essa estratégia todos os outros esforços são nulos.

Paradoxalmente, é no CRM operacional onde a maioria das empresas está focada, em sistemas como automatização da força de vendas, centros de atendimento a clientes (call - centers), sites de comércio eletrônico e



sistemas automatizados de pedido. Não que não seja importante, mas muitas vezes essas iniciativas têm pouco ou quase nada a ver com as necessidades ou com a conveniência do cliente – o objetivo é racionalizar e otimizar processos da empresa. É claro que quando bem implementadas, essas iniciativas podem trazer agilidade no atendimento, o que pode em última análise traduzir-se em benefício para o cliente, mas a maioria delas envolve métricas que nada têm a ver com isso.

Por exemplo, as métricas envolvidas em call-centers têm a ver com tempo de cada ligação, quantidade de ligações não atendidas, chamadas por agente, chamadas por motivo, etc. Quando deveriam acrescentar, por exemplo, quantas vezes um cliente de alto valor para a empresa esperou um cliente de menor valor ser atendido, quantas chamadas foram necessárias para resolver o problema do cliente, etc. Isso é feito por algumas empresas, mas é raro.

Com relação à automação de força de vendas, há casos de empresas que investiram dezenas de milhões de dólares em sistemas que os vendedores simplesmente recusam-se a usar porque a gerência utiliza as informações do sistema contra eles. Não houve o investimento necessário na mudança da cultura da organização e na forma de remunerar os vendedores.

A implementação de projetos de CRM deve sempre ter como linha-mestra a mudança nos processos que envolvem o cliente, como vimos no começo deste texto, – ver a empresa com os olhos críticos dos melhores clientes. Sem isso, não se está implementando CRM, está-se implementando mais um pacote de software.

A tecnologia necessária

Vamos analisar os aspectos "não-conceituais" da definição, pois as demais já foram abordadas no início deste texto. Dessa definição podemos concluir que CRM, do ponto de vista da tecnologia, tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas) mas com total preocupação com o cliente (o



que não ocorre nos sistemas tradicionais). O cliente é agora o centro de nosso modelo de dados. Isso definitivamente traz implicações sérias.

Os sistemas tradicionais geralmente são concebidos ao redor de processos ou de produtos e o cliente é meramente "um mal necessário". Nos sistemas e processos que são concebidos à luz do CRM, o cliente é o centro, e todos os relatórios e consultas têm o cliente como "porta de entrada".

Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automação de vendas (SFA), gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico. Não se pode esquecer da integração de todas essas aplicações com os sistemas de ERP ou com os sistemas transacionais, também chamados de sistemas de *back-office*.

O crescimento e a qualidade da receita são os objetivos das organizações e, por isso hoje CRM é mais importante que nunca. Ele deve ser incorporado à visão da organização .

Existe uma tendência clara da migração do foco em produtos para o foco em clientes. Cada vez mais as empresas se organizam em função dos vários tipos de clientes que possuem. Essa organização permite a diferenciação dos clientes primeiramente pelas necessidades dos vários tipos de cliente e depois por suas necessidades individuais, como já dissemos. A melhor forma de se testemunhar essa mudança é visitando os sites das empresas na Web. Mais e mais se verifica que os sites estão mudando seus menus da orientação a produtos para a categorização por tipo de cliente e/ou necessidade. Isso facilita sobremaneira o acesso a informações e ofertas pertinentes às necessidades dos clientes e também facilita o aprendizado da empresa a respeito das necessidades de seus clientes.

Como já vimos anteriormente, o acompanhamento da lucratividade dos clientes é fundamental para o estabelecimento de estratégias de



diferenciação. Os executivos consultados esperam cada vez mais acompanhar a lucratividade de seus clientes e ter esses dados disponíveis. Se a organização por tipos de clientes os diferencia por suas necessidades, é acompanhamento e a aferição da lucratividade que os permite diferencia-los por valor.

O acompanhamento da lucratividade dos clientes é fundamental para o estabelecimento de estratégias de diferenciação. Os executivos consultados esperam cada vez mais acompanhar a lucratividade de seus clientes e ter esses dados disponíveis. Se a organização por tipos de clientes os diferencia por suas necessidades, é o acompanhamento e a aferição da lucratividade que permite diferencia-los por valor.

Talvez o dado mais revelador seja a expectativa de alta integração entre as áreas de negócios (marketing, vendas, etc.) com a área de tecnologia de informação (IT). Sem dúvida, é impossível implementar sistemas de CRM sem essa integração. Essas áreas no passado eram quase que inimigas, com total divergência de propósitos. Hoje, nas empresas mais competitivas, cada vez mais se vê a preocupação da área de IT em ser um meio para a realização dos objetivos de negócio da empresa.

Temos então a verificação de 3 grandes tendências tecnológicas que contribuem para o CRM como um fator estratégico para as empresas:

- custo cada vez mais baixo da informação o que é determinado pelo custo cada vez menor de armazenagem e distribuição dos dados, seja tanto pelo hardware mais acessível e barato como também pelo software de banco de dados;
- a chegada da Internet, a popularização dos telefones celulares, e os meios de ligação entre as telecomunicações e os computadores, chamados de CTI – Computer and Telephone Integration;



- a customização em massa, determinada pela concorrência e pela necessidade de entrega de produtos ou serviços personalizados para uma quantidade cada vez maior de consumidores.

As soluções de tecnologia disponíveis para a implementação do CRM nas empresas passam então pela disponibilização de software que cobrem 3 fases distintas de relacionamento: conhecimento, conquista e retenção do cliente. Sendo que todas as informações disponíveis sobre o cliente devem estar centralizadas em um único repositório e disponíveis em qualquer ponto de interatividade como telefone, fax, internet ou dispositivos de auto-atendimento como URA's – Unidades de Resposta Audível.



A utilização integrada destas soluções permite que a empresa possa planejar e gerenciar todas as fases de uma campanha para a aquisição de novos clientes ou vendas de mais um produto ou serviço para um cliente já existente. Por exemplo, a campanha para a aquisição de novos clientes



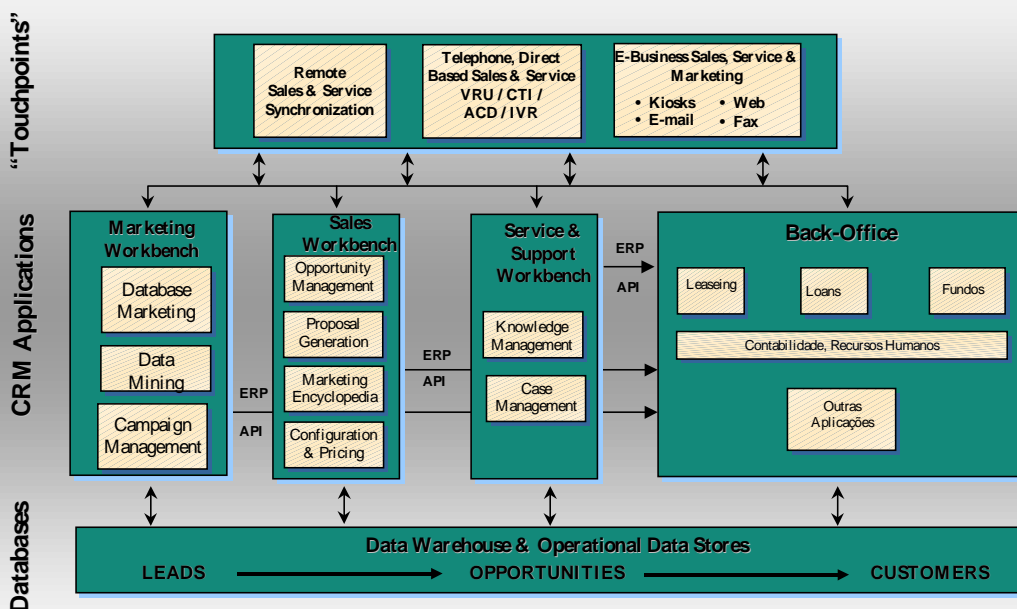
pode começar pela aquisição de um *mailing list* no mercado, cujo critério de seleção seja o de buscar *prospects* cujo perfil seja o mesmo dos melhores clientes atuais. Após definido o critério defini-se o meio de abordagem que pode ser através de mala direta estimulando-se que o cliente ligue para o Call Center ou então montamos um programa de telemarketing ativo, onde iremos abordar o cliente diretamente ao telefone.

Toda ação envolvida na campanha deve estar registrada e deve ser acompanhada utilizando-se ferramentas para quantificação dos custos e de validação de metas por fase, como também todo contato com o cliente deve estar registrado no *database*, ampliando-se a visibilidade específica de cada ação tomada e criando-se elementos para a geração de oportunidades e definição de *leads* qualificados para a equipe de vendas.

A enciclopédia de marketing é o elemento que pode ajudar no fechamento de uma venda, por exemplo, onde o gerente da conta pode ter toda a informação que necessita para "fechar o negócio", seja os dados do cliente que está sendo visita, seja informações da concorrência ou informações detalhadas sobre o produto ou serviço oferecido.

Um gerador de propostas integrado ao sistema é fundamental pois o processo deve ser totalmente automatizado para gerar informações de análise das vendas e correção dos rumos das políticas comerciais. O grande benefício das tecnologias já disponíveis está em dispor de informações para a integração de todas as fases do processo, re-alimentando continuamente o *database* e criando condições para uma base de conhecimento estratégica.

Arquitetura de CRM: - Marketing Intelligent Enterprise



Aplicações para CRM

De um modo geral as aplicações voltadas para atender o ciclo de CRM dão suporte direto para a operacionalização das atividades de conhecimento do cliente (marketing), conquista do cliente (vendas) e retenção (serviços de atendimento e manutenção). Em uma dimensão analítica estas aplicações devem suportar sistemas de apoio a tomada de decisões construídos a partir de visões multi-dimensão do cliente em relação a produto/serviço, ponto de venda, geomarketing ou qualquer outro ângulo. Em uma dimensão estratégica a EMPRESA deve desenvolver os índices de acompanhamento do ciclo de vida dos clientes, sua lucratividade e fidelidade.



Apoio para Gerenciamento de Vendas

Funcionalidades mínimas requeridas para controlar vendedores, canais ou distribuidores:

- Calendário e Agendamento de contatos/visitas
 - Gerenciamento de contatos e de contas (incluindo a visão consolidadas por canal)
 - Controle de comissionamento
 - Gerenciamento de oportunidades e *pipeline*
 - *Forecasting* – Previsão de Vendas
 - Gerenciamento e emissão de propostas
 - Pricing
 - Gerenciamento e assinalamento de território
 - Relatórios de despesas com vendas em cada fase do processo
- Apoio direto para o pessoal ligado ao Marketing

Apoio para atividades de Marketing

Este tipo de aplicação tem como objetivo principal fortalecer os profissionais de marketing proporcionando uma estrutura de informações e disponibilizando um conjunto de funções para planejamento, desenho e execução de campanhas e de todas atividades relacionadas. Por exemplo, uma campanha de marketing de sucesso gera sinais qualificados de vendas que devem ser distribuídos para os canais ou vendedores apropriados para trabalhar no fechamento de negócios.



Principais funcionalidades:

- Planejamento, execução e análise de campanhas de marketing seja de maneira tradicional ou baseada na WEB
- Aquisição, geração e gerenciamento de listas
- Instrumentos para confecção de orçamentos e previsão (*budgeting and forecasting*)
- Enciclopédia de Marketing (um repositório de informações sobre produtos, precificação e informações competitivas)
- Rastreabilidade, distribuição e gerenciamento das oportunidades qualificadas de negócio

Apoio para o Suporte e Serviços ao Cliente

A EMPRESA hoje tem que usar de todos os meios de se comunicar com os clientes: desde reuniões ou atendimento pessoal, telefone, call center, portais internet, e-mail ou até através de parceiros de negócios. A aplicação deve atender de maneira personalizada em qualquer meio que o cliente utilize, porém esta decisão deve ser do utilizador de acordo com a sua preferência ou conveniência. É condição essencial que o meio de comunicação trabalhe de maneira consistente, direta e com total transparência com as informações contidas no *database* e com os outros canais de comunicação que venham a ser utilizados. A abordagem unificada de canais mostra por si só uma infra-estrutura técnica interna como também uma perspectiva externa de gerenciamento de relacionamento.

Estas aplicações vem ganhando maior importância desde que a retenção do consumidor e a lucratividade dependem, em muitos casos na disposição de um nível de serviço superior. Estas aplicações são freqüentemente disponibilizadas através de ambientes de Call-Center e sobre a Web em



serviços de auto-atendimento, e incluem as seguintes funcionalidades principais:

- Serviços de suporte ao consumidor, registrando todas as atividades relacionadas com o consumidor com rastreabilidade de todas as ações tomadas, as mudanças de status, escalonamentos e notificações com os respectivos registros de data e hora;
- *Database* de suporte contendo informação para a solução da maioria dos problemas corriqueiros;
- Agendamento para visitas externas de atendimento no campo, controlando ordens de serviços e relacionando com a abertura de *trouble tickets* (comunicação ou registro de não-conformidade) e mantendo uma comunicação direta para controle do status do serviço;
- Nível de serviços por contrato;
- Gerenciamento das requisições de serviços
- Integração direta entre o tipo de serviço e a rede de prestadores de serviço do seu negócio;
- *Script* dinâmico para a chamada, incrementando dinamismo, profissionalismo e aprimorando a eficiência de cada chamada;
- Apoio ao gerenciamento de campanhas de MARKETING – permitindo o planejamento, desenho, implementação e acompanhamento da eficiência das vendas e das campanhas;
- Ferramentas gerenciais – dando suporte para análise de performance de campanhas em tempo real por grupos de trabalho, agentes e identificar oportunidades para aumento da produtividade



- Integração com dispositivos de telefonia (CTI), suportando todas as funcionalidades como *ACD – automatic call dispatching* (DAC – distribuidor automático de chamadas), URA – Unidade de resposta audível e sincronização de tela (*automatic screen pops driven*)
- Workflow – assegurando o encaminhamento dos eventos e das manifestações dos clientes para a área solucionadora e controlando os tempos e status do processo;
- *Literature Fulfillment*- Permite o agente enviar cartas, e-mail, fax ou qualquer outra comunicação em tempo de atendimento ou através de mala direta e controlar o que foi enviado e para quem foi, a nível de cliente;
- Captação de pedidos e cotações – suporte ao agente permitindo um rápido acesso as informações, cálculos e processamento;
- Perfil do consumidor – acesso rápido do perfil do consumidor, hábitos de compra e dados de produtos e serviços;

Requerimentos Principais para o CRM (essenciais)

Algumas funcionalidades e requerimentos técnicos:

- Business Intelligence and Analytical Capabilities

As aplicações de CRM contém um volume muito grande de informações sobre clientes e *prospects*, porém estas informações precisam estar disponíveis e analisadas pelos tomadores de decisão, portanto os sistemas de recuperação tratamento da informação em face as regras específicas de cada negócio são necessários. Este é o maior requerimento para as aplicações de marketing.

- Canais unificados para a interação com o consumidor

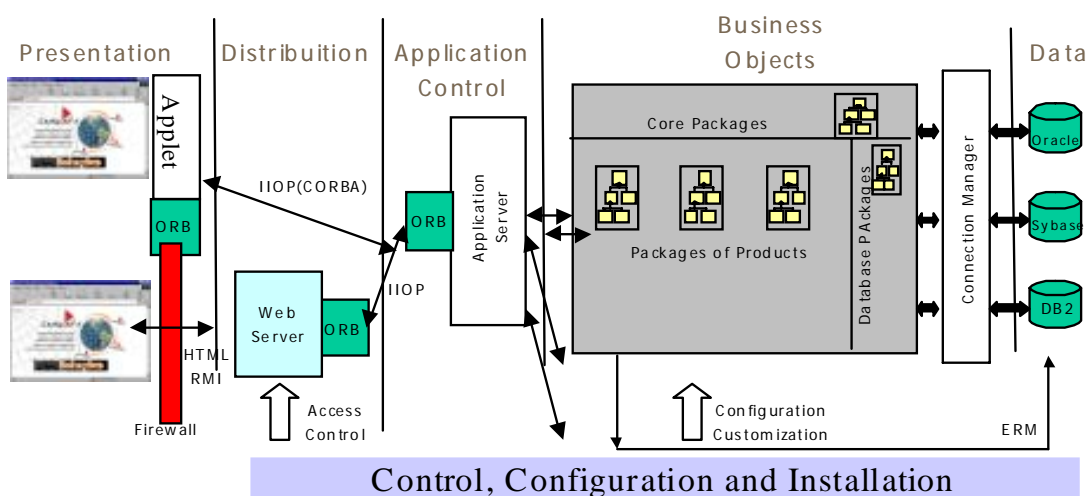


LDP GESTÃO DE CARREIRA

Laboratório de Desenvolvimento Profissional

Integração total com todos os canais de comunicação possíveis com o cliente, sem interfaces, de uma maneira consistente e eficiente

TECHNOLOGY



- Suporte de funcionalidades baseada na WEB

As funcionalidades baseadas na WEB são essenciais para aplicações como auto-atendimento ou vendas sem assistência direta do vendedor, através de portais, sendo crítico quando falamos de *e-business* ou quando a infraestrutura disponível é um fator decisivo para a imagem percebida da EMPRESA. A facilidade que os consumidores tem de ter a aplicação de CRM disponível em seu WEB Browser também pode ser um fator decisivo para retenção do cliente e ampliação das vendas. Do ponto de vista tecnológico, a manutenção da aplicação em um lugar centralizado facilita a distribuição, a manutenção e a atualização. A tendência de atendimento personalizado e da customização em massa também facilita o crescimento de portais onde o auto-atendimento e a auto-venda, totalmente incorporado ao e-mail e ao call center inicia e mantém uma nova fase de relacionamento com o consumidor, o que podemos chamar de internet one-to-one



marketing. É a integração com o e-business, marketing, serviços e a interação sincronizada com web sites, call center, vendas no campo e serviços externos, transformando o call center em um centro de relacionamento e negócios.

- Repositório Centralizado da Informação do Consumidor

A solução de CRM deve trabalhar a partir de um repositório centralizado onde toda informação corrente esta disponível em tempo real para todos que entram em contato com o cliente

- Workflow integrado

A solução de CRM deve conter um poderoso *engine* de workflow que assegure a funcionalidade dos direcionamentos das tarefas através da empresa, acompanhe a execução das tarefas e permita o re-direcionamento ou conclusão do caso.

- Integração com os sistemas corporativos

A integração deve permitir uma sincronização de dados em nível detalhado (low-level data synchronization), bem como uma gestão de processos de negócios comum, permitindo que as tarefas de workflow possam ser "passadas" entre os sistemas. Esta integração também pressupõe um Business Intelligence comum.

Requerimentos Adicionais para o CRM (não-essenciais)

- Call Handling Process (Direcionamento automático do chamado)

Para atender rapidamente e efetivamente ao consumidor, é importante que o consumidor possa ser direcionado rapidamente para o especialista apropriado, o que inclui funções de workflow poderosas, tais como:

- filas de chamada podem ser designadas em ordem geográfica, de funcionalidade ou por tipo de agente;



- sinalização de ocupado quando um agente esta em processo de atendimento;
 - regras de auto-destinação automática para roteamento e direcionamento para as pessoas apropriadas na solução do requisito do cliente, com gerenciamento das filas;
 - interfaces amigáveis para a criação de regras de negócios que permitem ações para o tratamento automático das requisições dos usuários;
 - juntos, estes conjuntos de funcionalidades formam um sistema seguro e eficiente para o direcionamento e tratamento automático do chamado.
- Knowledge Management

A aplicação deve prover uma base de soluções de fácil acesso para os problemas e interações básicas com o consumidor. Quando uma solução é encontrada para um dado problema do consumidor, pode-se relacionar esta solução com o caso. Estas soluções podem ser recuperadas através de palavra-chave ou através de sistemas de inteligência artificial, ou através da técnica de raciocínio baseado em casos (case based reasoning) .

- Cases Pai-Filho

Uma funcionalidade importante é a capacidade de relacionar-se requisições ou cases (*trouble tickets*) com a criação de relacionamentos tipo pai-filho. Por exemplo, você pode abrir um número grande de requisições/cases com uma causa comum, como uma serviço fora dos padrões, você pode designar um *case-pai* (como um evento comum de todos os cases) e resolver os *case-filhos* relacionados coletivamente na medida em que as correções forem sendo efetuadas. Informações adicionadas nos *case-filhos* automaticamente são atualizadas no *case-pai* como notas e qualquer atualização no *case-pai* também muda o status dos *case-filhos*.



- Soluções baseadas no suporte via WEB
 - Uso de conta personalizada com uma identificação do consumidor e autenticação via ID e *password* para um verdadeiro atendimento one-to-one e rastreabilidade dos registros do relacionamento;
 - Criação de *cases* e *trouble tickets* e sua manutenção no mesmo ambiente eu é usado pelo agente de atendimento;
 - Cheque do status dos *cases* pelo próprio *staff* de atendimento;
 - Atualização prévia do status dos *cases* e marcação de mudanças dos aspectos dos *cases*;
 - Pesquisas dos *cases* por tipo, título, número ou data;
 - Pesquisas em uma base de conhecimento de soluções para problemas comuns;
 - *Download* de soluções associadas juntamente com materiais ou equipamentos que são vendidos ou distribuídos;
 - Publicações de notícias que são pertinentes a um grupo específico de usuários ou clientes;
 - As mesmas funcionalidades de workflow disponíveis na aplicação cliente-servidor 2 camadas.

*Antonio G. Bucci – e-mail: antonio@bucci.com.br - www.bucci.com.br
cel.: 0xx119292-6010