

MARILYN PELISSARI PEREIRA

CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Monografia apresentada como requisito para
Obtenção do título de Especialista no Curso de
Especialização em Marketing Empresarial e
Administração Industrial do Departamento de
Administração Geral e Aplicada da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Ana Paula Cherobim

CURITIBA

2003

SUMÁRIO

RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO	01
2 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	03
2.1 CONCEITO	04
2.2 TIPOS DE CRM	07
2.2.1 Reconquistar ou Salvar	07
2.2.2 Busca de Clientes em Potencial	07
2.2.3 Fidelidade	08
2.2.4 Cross-selling/Up-selling	09
2.3 IMPLEMENTAÇÃO	10
2.3.1 Elementos para a Implantação de um Programa de CRM.....	10
2.3.1.1 Estratégia	11
2.3.1.2 Segmentação	11
2.3.1.3 Tecnologia	11
2.3.1.4 Processo	12
2.3.1.5 Organização	12
2.3.2 Metodologia IDIP – <i>Peppers and Rogers Group</i>	13
2.3.2.1 Definição	13
2.3.2.2 Metodologia IDIP na implementação de <i>Call Center</i>	13
2.3.3 Estágios Evolutivos no Atendimento Estratégico de Clientes	15
2.3.3.1 Estágio I – Aquisição de clientes	16
2.3.3.2 Estágio II – Retenção de clientes	16
2.3.3.3 Estágio III – Atendimento estratégico ao cliente	16
2.4 MÉTODOS DE APLICAÇÃO.....	17
2.5 TECNOLOGIA.....	18
2.6 EMPRENDIMENTO INTELIGENTE PARA O MERCADO	20
2.7 AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES E CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO	21
2.8 PERSPECTIVAS FUTURAS COM A UTILIZAÇÃO DO CRM.....	22
3 CASES	24
3.1 <i>SWISSCOM</i>	24

3.2 CAPITAL ONE.....	26
3.3 O CASO DE UMA EMPRESA DE TELEFONIA CELULAR NO BRASIL.....	27
4 CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

RESUMO

O CRM ou marketing de relacionamento com o cliente é uma estratégia de marketing centrada no cliente, mais especificamente na busca da satisfação das necessidades do mesmo. O objetivo geral deste trabalho é avaliar e aprofundar os estudos sobre o CRM como uma forma de aquisição, retenção e fidelização de clientes. Mais especificamente objetiva-se pesquisar os principais conceitos e métodos de aplicação da ferramenta de CRM nas empresas, apresentar resumidamente alguns “cases” de organizações que obtiveram resultados e benefícios com a sua implementação, avaliar as necessidades e custos e levantar as perspectivas futuras com a utilização desta nova estratégia de marketing. A satisfação e retenção dos clientes antigos é tão importante quanto a prospecção de novos clientes, este é um dos conceitos centrais dentro do novo paradigma da cultura CRM. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica exploratória sobre o tema e a compilação dos principais pontos sobre o CRM. O marketing de relacionamento com o cliente tem se configurado numa das melhores ferramentas para aumentar a lucratividade, a aquisição e retenção de clientes para as organizações.

1 INTRODUÇÃO

O CRM (*Customer Relationship Management*) ou Marketing de Relacionamento com Clientes é uma estratégia de marketing centrada no cliente que busca a excelência na satisfação das necessidades do mesmo em troca da sua fidelidade à empresa.

Diante da alta competitividade, da semelhança de produtos e serviços, e da pluralidade de tecnologias de informação como as empresas poderão garantir a lucratividade, a aquisição, e a fidelidade dos seus clientes?

O objetivo geral deste trabalho é avaliar e aprofundar os estudos da ferramenta de CRM como uma forma de aquisição, retenção e fidelização de clientes.

Os objetivos específicos são: pesquisar sobre conceitos e métodos de aplicação da ferramenta de CRM nas empresas; avaliar exemplos de casos bem sucedidos de empresas em desenvolvimento para implantação do CRM e as que já possuem resultados e benefícios com a utilização; avaliar necessidades e custos para implantação; refletir sobre o que se espera para o futuro com a utilização do CRM.

O estudo do CRM nas empresas é relevante no sentido de demonstrar o quanto é importante, no atual contexto da globalização da economia, prezar pela satisfação dos clientes atuais para que através dos mesmos se possa prospectar mais clientes utilizando-se eficientemente da ferramenta de CRM como uma das formas a proporcionar tal benefício. O fato de garantirmos a satisfação de clientes atuais, talvez seja tão mais importante do que adquirir novos clientes.

Os profissionais de marketing e vendas devem saber o quanto é importante conhecer profundamente seus clientes e tentar ao máximo atender proativamente suas necessidades e encantá-los, pois este é o diferencial que as empresas podem proporcionar visto que as vantagens entre os produtos estão cada vez menores.

Este trabalho visa contribuir para a ampliação do conhecimento sobre os principais conceitos e aplicações do CRM para que os interessados no tema e na implantação desta estratégia possam obter mais um referencial de estudo e compreensão da importância do marketing de relacionamento com os clientes.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica exploratória e posterior seleção dos principais pontos para a compreensão da estratégia de CRM.

O trabalho foi dividido em seis capítulos que serão apresentados da seguinte forma: 1. Introdução; 2. CRM – *Customer Relationship Management* – onde são abordados os seguintes sub-ítem: conceito, tipos de CRM, implementação, métodos de aplicação, tecnologia, empreendimento inteligente para o mercado, avaliação das necessidades e custos de implantação, perspectivas futuras com a utilização do CRM; 3. CRM – Exemplos de Sucesso – com o exemplo de duas empresas que implantaram o CRM e foram bem sucedidas; 4 A Gestão do Relacionamento com o Cliente; 5. Análise do Processo de implantação do CRM em uma empresa de telefonia celular no Brasil; Conclusão – com um resumo das principais evidências encontradas na pesquisa.

2 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

São vários os fatores que interferem no comportamento de compra e que afetam a escolha do consumidor por determinado produto ou marca. Fatores culturais, sociais, familiares, econômicos e psicológicos agem em conjunto de forma a tornar complexo a identificação do fator preponderante em uma decisão de compra. No mundo atual, com as arenas cada vez mais competitivas, o conhecimento destes torna-se primordial na busca da tão almejada vantagem competitiva pelas empresas e organizações.

Tal conhecimento é fundamental para a compreensão das necessidades e desejos de determinados grupos e para a determinação de mercados-alvo a serem atendidos por uma empresa, bem como, na definição de estratégias e compostos de marketing que deverão ser utilizados (SANDHUSEN, 1998).

Os fatores psicológicos muitas vezes são negligenciados pelas empresas que não dispõem de profissionais capacitados para interpretá-los e conhecê-los mais profundamente. Na maioria das vezes aqueles que lidam mais diretamente com o consumidor, também não estão preparados e se prendem ao preço do produto, considerando-o como fator determinante na decisão de compra. Esquecem que não só o preço agrega valor ao cliente, mas também o serviço (por exemplo: o bom atendimento e o relacionamento com o cliente). Fatores psíquicos também influenciam a decisão de compra por determinadas marcas de produtos independentes de seu preço. O preço elevado, muitas vezes, acaba sendo o fator determinante que leva à aquisição daquele produto e não de outro mais barato, na medida em que atua elevando a auto-estima de quem o utiliza.

Marketing pode ser definido como o conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade. (LIMA FILHO, 2001).

As atividades que constituem o conjunto acima são: pesquisa, ajustamento dos produtos e/ou serviços, administração de preços, comunicação para informar e motivar o mercado. O mercado por sua vez é composto de indivíduos ou grupos com intenção, necessidade e renda para comprar ou usar bens e serviços.

Técnicas e métodos de marketing similares podem ser aplicadas na promoção e vendas de produtos e serviços para as transações entre os participantes do mercado sejam conduzidas com eficiência e com nível de satisfação entre quem vende e quem compra um produto ou serviço. Pode-se assim afirmar que o marketing como um método gerencial é um processo que compatibiliza e facilita as relações de mercado.

“Nos últimos cinco anos ficou difícil diferenciar-se com o produto. É a forma como você se apresenta e vende seus produtos que conta” (SHREEVE citado por BROWN, 2001, p.45). Novas tecnologias e estratégias de marketing surgiram com enfoque no cliente e não no produto para atender a demanda atual do mercado, o CRM é uma delas.

2.1 CONCEITO

Segundo PEPPERS & ROGERS GROUP (2001), “o CRM (*Customer Relationship Management*) – Gerência do Relacionamento com Clientes – é o mesmo que *One to One Marketing*. Esse modelo de negócios centrado no cliente também é identificado pelos nomes Marketing de Relacionamento, Marketing em Tempo Real, Intimidade com o Cliente, entre outros.” Todas estas denominações trazem a idéia central de estabelecer relacionamento com os clientes de forma individual e posteriormente, com base nos dados coletados, dar um atendimento diferenciado para cada um deles. Desta forma, clientes diferentes são tratados de maneiras diferentes. Com o CRM se estabelece um inter-relacionamento entre o cliente e a empresa que traz benefícios para ambos os lados, pois de um lado o cliente fornece informações e, de outro, a empresa oferece serviços personalizados.

O CRM pode ser entendido como “uma filosofia empresarial que se caracteriza por práticas de gestão orientadas ao efetivo conhecimento do cliente, alavancando esse conhecimento na definição e execução das mais apropriadas estratégias de relacionamento com os clientes, que apoiadas numa cultura organizacional, liderança e *empowerment* apropriados, garantam o aumento da rentabilidade do negócio.” (TELESP CELULAR, 2002).

Os clientes são diferenciados de acordo com o seu valor. Esse valor é proporcional à disposição do cliente em ceder informações significativas que

orientam a empresa a satisfazer suas necessidades de maneira eficiente e eficaz. Segundo ROGERS (2003) os clientes valiosos são aqueles que além de dar informações significativas também valorizam o que a empresa fará com elas, em oposição aos clientes que apenas desejam o menor preço possível.

Classifica-se de Cliente de Maior Valor (CMV) àqueles clientes com o Valor Real mais alto para a empresa – os que fazem a maior parte dos negócios, geram as mais altas margens, são mais predispostos a cooperar e tendem a ser os mais fiéis. Os CMVs são àqueles nos quais a empresa tem a mais alta participação e os que valem a pena serem retidos. (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2001).

ROGERS (2003) define os clientes em três categorias: os clientes valiosos; os clientes de maior potencial de crescimento; e àqueles clientes com os quais não se deve investir tempo ou dinheiro. Segundo ROGERS (2003), o CRM deve ser feito prioritariamente com os clientes valiosos e posteriormente com os clientes de maior potencial de crescimento. Isto significa que para se aplicar o CRM é imprescindível categorizar os clientes para em seguida decidir como devem ser tratados.

O CRM também pode ser entendido como a infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes:

O CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento 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. (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2001, p.5).

Segundo STONE *et al* (2001, p.16), a gerência do relacionamento com clientes pode ser utilizada para:

- aumentar a participação de mercado;
- reduzir os custos da gestão de clientes;
- recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada;
- proteger e reter os clientes existentes;
- extrair mais valor dos clientes existentes;
- proteger as empresas dos clientes mais perigosos.

A redução no custo dos contatos com os clientes, bem como os rendimentos de vendas e margens adicionais levando a um crescimento lucrativo e estável, são os principais benefícios da execução das estratégias de CRM. (BROWN, 2001).

Para BROWN (2001), o CRM não se trata de um projeto nem de um conceito:

(...) é uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização. É uma jornada de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas pelas quais a empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento dos clientes. Acarreta em adquirir e distribuir conhecimento sobre os clientes e usar essas informações por meio de vários pontos de contato para equilibrar rendimentos e lucros com o máximo de satisfação dos clientes.

Segundo BROWN (2001) o CRM é uma estratégia que deve ajustar-se de acordo com cada segmento do mercado e para ser eficiente é necessário:

1º) Definir a estratégia de clientes. Deve-se buscar um entendimento entre os segmentos de clientes e suas necessidades com o intuito de entender quais produtos e serviços devem ser oferecidos e se essa oferta deve ser idêntica para cada segmento;

2º) Criar uma estratégia de canal e produto. Trata-se de como a empresa vai divulgar seus produtos e serviços de maneira eficiente e efetiva para garantir produtividade em vendas e administração de canal efetiva;

3º) Entender a importância de uma estratégia de infra-estrutura robusta e integrada. Isto significa proporcionar um ambiente de relacionamento com o cliente capaz de satisfazer as suas necessidades.

Marketing de relacionamento é “a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para: identificar os clientes individuais de uma empresa; criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui; e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa.” (STONE *et al*, 2001, p.20).

2.2 TIPOS DE CRM

Segundo BROWN (2001) existem quatro tipos de programas de CRM: reconquistar ou salvar; busca de clientes em potencial; fidelidade; e *cross-selling/up-selling*.

2.2.1 Reconquistar ou Salvar

Consiste no processo de reconquistar um cliente que já abandonou ou está pensando em abandonar a organização. Para que este tipo de campanha tenha sucesso é necessário que o fator tempo e a seletividade sejam levados em conta. Isto significa que os clientes devem ser contatados o mais rápido possível além de se fazer uma seleção prévia daqueles clientes que valem a pena serem reintegrados. Assim clientes que freqüentemente trocam de fornecedores, têm histórico de crédito negativo ou que consomem pouco, devem ser descartados.

2.2.2 Busca de clientes em potencial

Também conhecida por *prospecting*, a busca de clientes em potencial consiste na procura de novos clientes e na exploração de um mercado com o qual a empresa ainda não lidou. Os três elementos principais de uma campanha de busca de clientes em potencial, além da oferta, são: segmentação, seletividade e as fontes.

Em relação à segmentação, BROWN (2001, p.12), aconselha:

(...) é essencial desenvolver uma segmentação com base nas necessidades que permitem à organização uma concentração efetiva na oferta. Sem essa abordagem concentrada, a organização pode falhar em alcançar uma aceitação ou porcentagem de aceitação efetiva da oferta ou então acaba gastando muito com promoções, propaganda e premiações. É aconselhável alcançar 95% da confiança antes de embarcar na procura de prospects.

Significa que com a segmentação com base nas necessidades é possível saber o que o cliente espera da organização. A segmentação com base no lucro determina o valor do cliente para a empresa. A partir destas definições pode-se decidir o quanto investir na conquista do cliente.

2.2.3 Fidelidade

A fidelidade do cliente consiste no grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com sua empresa e a resistir a ofertas da concorrência. (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2001).

Segundo a definição de STONE *et al* (2001, p.134) a fidelidade pode ser entendida como “um estado de espírito, um conjunto de atitudes, crenças, desejos, etc. A empresa beneficia-se do comportamento leal dos clientes – consequência do estado de espírito deles. A lealdade também é um estado de espírito relativo, portanto, um mesmo cliente pode ser leal a várias empresas ao mesmo tempo.”

Um cliente fiel além de tornar a comprar também faz propaganda dos produtos e serviços oferecidos pela empresa aos seus amigos e não dá atenção às marcas concorrentes. A fidelidade do cliente não é apenas resultado das estratégias de venda de diversos produtos ou das associações de clientes. “Para criar estratégias de retenção eficazes, é preciso conhecer bem o comportamento e as necessidades do cliente. A lealdade de uma clientela é um compromisso físico e emocional, portanto, em troca desse comprometimento, os clientes esperam que as necessidades deles sejam realizadas.” (STONE *et al*, 2001, p.132).

Segundo BROWN (2001), um bom programa de fidelidade deve levar em conta que para se evitar que a clientela abandone a organização são necessários três elementos essenciais: a segmentação com base no valor, a segmentação com base nas necessidades do cliente e dispositivos de previsão de desistência. A segmentação com base no valor permite à empresa decidir em quais clientes vale a pena investir. Depois do cliente ser avaliado como valioso passa-se a utilizar a segmentação com base nas necessidades, a qual possibilitará que se faça um programa de fidelidade personalizado. Por meio dos dispositivos de previsão de desistência a empresa avalia o nível de desgaste dos clientes, e assim pode decidir por fazer ou não programas de afinidade para os mesmos somente quando o custo das campanhas não sobrepujar o potencial do lucro bruto.

2.2.4 *Cross-selling/Up-selling*

As campanhas de *Cross-selling* ou venda cruzada, têm o objetivo de identificar produtos adicionais que o cliente gostaria de adquirir. De acordo com a análise do segmento de necessidade do cliente pode-se deduzir quais ofertas poderiam mais interessá-lo. Ou seja, este tipo de programa de CRM tende a aumentar a quantidade de gastos do cliente com a organização. No caso do *Up-selling* é oferecido um produto que o cliente já adquiriu, porém numa versão melhorada. Nos dois casos o cliente já tem um relacionamento com a empresa e demonstra ser altamente lucrativo. (BROWN, 2001).

2.3 IMPLEMENTAÇÃO

A implementação de uma estratégia de CRM, segundo BROWN (2001), deve se concentrar em três áreas diferentes que afetam o atendimento a clientes: estratégia com os clientes, estratégia de administração de canais e produtos e estratégia para a infra-estrutura.

Sinteticamente pode-se dizer que para se ter uma estratégia de sucesso com os clientes é necessário avaliar: quais são os principais segmentos de cliente com base nas atuais e futuras necessidades dos mesmos; verificar se há grupos de clientes com necessidades específicas e oferecer produtos e serviços específicos para atendê-los; elaborar programas para garantir a fidelidade e retenção dos clientes, além de estabelecer uma relação de ganha-ganha com os mesmos.

Para implementar a estratégia de administração de canais e produtos é importante verificar: através de quais canais de distribuição os clientes preferem receber produtos ou serviços (internet, fax, correio, telefone); quais canais a empresa prefere usar no contato com os clientes; quais são os custos de utilização de cada canal; quais produtos e serviços devem ser direcionados por quais canais para os diversos segmentos de clientes; se, podem surgir conflitos de canais e como resolvê-los.

Em relação a estratégia para a infra-estrutura devem ser analisadas: qual o tipo de tecnologia comum de infra-estrutura será necessária; qual o tipo de tecnologia é adequada para criar uma empresa em aprendizado; a necessidade de novas práticas de CRM, de processos e ferramentas; as competências organizacionais desejáveis e de recursos humanos para a implementação da estratégia de CRM com sucesso.

2.3.1 Elementos para a Implantação de um Programa de CRM

Os elementos necessários para a implantação de um programa de CRM eficaz se compõem de: estratégia, segmentação, tecnologia, processo e organização.(BROWN, 2001).

2.3.1.1 Estratégia

Para BROWN (2001) existem seis tipos de estratégias que afetam um programa de CRM: canal, segmentação, estabelecimento de preço, marketing, registro de marca e a propaganda, sendo que os três primeiros têm o maior impacto.

Segundo BROWN (2001) “a segmentação determinará como os clientes e a organização do marketing serão estruturados. A estratégia de estabelecimento de preço é o maior diferenciador em um mercado comoditizado e determinará mais da metade do valor da oferta. A estratégia de canal determina como a oferta será transmitida ao cliente.”

2.3.1.2 Segmentação

BROWN (2001)

Historicamente, a segmentação se concentrou em um mercado ou produto em particular, mas mais recentemente as organizações a têm usado para avaliar o valor do cliente para os seus negócios. E hoje, algumas empresas estão adotando uma perspectiva de “terceira geração” para a segmentação – categorizando e dando um enfoque de marketing diferente de acordo com as necessidades de cada cliente.

A idéia é direta, mas desenvolver uma imagem precisa dessas necessidades pode ser difícil. Para usar a segmentação com eficácia, as organizações precisam desenvolver o conjunto certo de fórmulas para modelar o comportamento dos clientes. As fórmulas precisam ser testadas de forma adequada para garantir que os clientes em potencial sejam devidamente caracterizados. BROWN (2001).

2.3.1.3 Tecnologia

O processo do CRM depende de dados. Concentrar-se na criação de um simples banco de dados com enfoque nas operações, integrado e lógico é a consideração técnica mais importante. Outros elementos essenciais a se considerar são o software para ao banco de dados, o *data mining* e as ferramentas de apoio a decisões e de administração da campanha, assim como o software e o hardware dos

calls centers. O hardware, banco de dados e o software de apoio a decisões estão sendo usados no setor das comunicações, mas os de administração da campanha, *call center* e *data mining*¹ (mineração de dados) são menos conhecidos. BROWN (2001).

2.3.1.4 Processo

Identificar os processos que precisam ser envolvidos na implementação do CRM é inerentemente fácil. A dificuldade está no ato de convencer a empresa a aderir ao processo, desenvolver medidas para chegar à efetividade de novos processos e implementar tecnologia para sustentar e impor o seu uso. O processo de CRM é a ordem e o método com os quais as atividades do marketing direto serão executadas. Não é complicado demais, mas ele dá velocidade ao mercado. Como conseqüência, os esforços de redesenho de processo se concentram em minimizar o tempo que se leva para se executar uma atividade de marketing em particular e em reduzir as interdependências, se não o número total de tarefas de marketing. BROWN (2001)

2.3.1.5 Organização

A estrutura organizacional freqüentemente é o componente mais inspecionado de uma implementação do CRM. A maior parte do marketing das organizações se baseia na mídia. Conseqüentemente, fazer uma transição para o marketing direto é difícil, especialmente porque ele coincide com a introdução da segmentação com base nas necessidades do cliente. A criação de equipes de segmento multidisciplinares será eficaz, se elas forem formadas com a proposta de aprender e de executar novos estilos de campanhas. Cada equipe de segmento deve ter a oportunidade de trabalhar com as quatro categorias de campanhas – reconquistar ou salvar, prospecting, fidelidade, e cross-selling e up-selling. Membros selecionados de cada equipe de segmento devem participar dos exercícios para

¹ *Data mining* – analisar informações em um banco de dados usando ferramentas que procuram tendências ou anomalias sem o conhecimento do significado dos dados. (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2001).

acelerar a transferência de conhecimento e para ensinar seus colegas ao longo do processo. BROWN (2001).

2.3.2 Metodologia IDIP – *Peppers and Rogers Group*

2.3.2.1 Definição

A metodologia IDIP foi desenvolvida pelo PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001) para implementar iniciativas de CRM. A sigla IDIP identifica as iniciais dos quatro passos da metodologia:

1º - Identificar seus clientes, independentemente do ponto de contato e lembrar-se deles;

2º - Diferenciar os clientes por seu valor, real e potencial, e por suas necessidades;

3º - Interagir com os melhores clientes, e com eles construir uma relação de aprendizado;

4º - Personalizar aspectos da relação com a empresa, o que agrega valor real à relação, cria custos de mudança e gera fidelidade.

2.3.2.2 Metodologia IDIP na Implementação de *Call Center*

O *Call Center* consiste na área da empresa onde estão concentradas as ligações telefônicas de clientes. Tradicionalmente o *Call Center* executa serviços de apoio para empresas de *telemarketing*, suporte e produto, atendimento ao consumidor, televendas, entre outros. O *Call Center* deve dispor de tecnologia de informação para automatizar os processos, e ter a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente, atendendo, mantendo o registro e redirecionando as ligações de acordo com a necessidade. O *Call Center* pode ser de dois tipos: híbrido – quando a central telefônica funciona tanto como distribuidor automático de Chamadas quanto como discador, permitindo receber e fazer chamadas; virtual – quando as operações têm agentes em diversas localidades e atendem a uma única organização, em um único número de acesso. (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2001).

O *Call Center* tem recuperado seu prestígio junto aos executivos que antes o viam apenas como um escoadouro de reclamações de clientes. Hoje o *Call Center* pode ser visto como uma via de acesso e contato direto com os clientes, e o pessoal que trabalha nesta área já está habilitado para interagir com os mesmos. Através desta ferramenta é possível envolver o cliente e não somente lhe oferecer um produto, além disso pode-se estabelecer um relacionamento de troca com o cliente, pois este trará informações preciosas sobre suas necessidades individuais. Desta forma, o *Call Center* é bastante indicado para desenvolver relações com um cliente de cada vez (*call center one to one*).

O *Call center* pode se expandir de tal forma a tornar-se o centro corporativo de todas as interações com o cliente: “Quanto mais ampla é a abrangência do *call center*, mais próximo ele fica do que se chama de *contact center* (centro de contatos) ou do CIC (Centro de Interação com Clientes).” (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2001, p.7). O aumento da fidelidade e retenção dos clientes e da receita por meio da venda cruzada (*cross selling*) e venda de mais produtos relacionados ao cliente (*up selling*), além da melhora da eficiência operacional, são alguns dos benefícios da implementação de CICs.

O *call center* deve ser encarado como um investimento capaz de gerar e aumentar a lucratividade da empresa, cujas potencialidades, na visão do PEPPERS & ROGERS GROUP (2001), são elencadas abaixo:

- Vender produtos e serviços adicionais, aumentando a participação de sua empresa no cliente;
- Prestar suporte a produtos e serviços complexos, reduzindo o custo de atenção ao cliente;
- Fornecer produtos complementares e permanentes, o que aumenta a fidelidade dos clientes ao produto básico;
- Melhorar a qualificação dos clientes potenciais, reduzindo o custo de venda;
- Reduzir a necessidade de utilizar descontos para vender a novos clientes, aumentando a lucratividade;
- Realizar pesquisas com os clientes, baixando os custos de obtenção de dados.

A metodologia IDIP pode ser utilizada para implementar o *Call Center* de forma integrada ao programa de CRM da organização. Resumidamente os quatro passos da metodologia aplicados ao *call center*, segundo PEPPERS & ROGERS GROUP (2001), seriam:

1 – Identificar quem está ligando – se possível usar algum recurso de identificação automática ou um código único que facilitará as próximas interações com o cliente;

2 – Diferenciar seus clientes – através da automatização e técnicas de personalização em massa modular pode-se conseguir a descrição do cliente e seu perfil de relacionamento com a empresa. Quando o cliente liga o atendente visualiza na tela o seu perfil e valor para empresa podendo direcionar o atendimento de acordo com cada cliente;

3 – Interagir com os clientes – encorajar os agentes a ter atitudes positivas, de respeito e receptividade às solicitações do cliente, tornando a ligação numa experiência positiva para o mesmo. Fazer perguntas simples e amigáveis aos clientes para investigar o nível de satisfação ou pedir para que sejam sugeridas referências de amigos; Anotar as informações que o cliente passar na ligação, e não tornar a perguntar alguma informação que ele já lhe forneceu;

4 – Personalizar a atenção – é indicado que as ligações sejam atendidas não por gravações, sua duração não deve ser medida ou discutida, podem ser transferidas para qualquer nível da empresa, é recomendável que os atendentes façam intervalos e caminhadas regulares além de estarem constantemente estudando a organização e seu produto.

2.3.3 Estágios Evolutivos no Atendimento Estratégico de Clientes

BROWN (2001) descreve três estágios evolutivos das organizações no processo de atendimento estratégico aos clientes:

2.3.3.1 Estágio I – Aquisição de clientes

No primeiro estágio o principal objetivo da empresa é adquirir clientes. A ênfase recai sobre o treinamento da equipe de vendas e a construção de uma base de clientes utilizando-se tecnologia adequada.

2.3.3.2 Estágio II – Retenção de clientes

Depois da aquisição de clientes a empresa entra no estágio de retenção, cuja ênfase é a maximização do relacionamento com os clientes. Nesta fase a empresa inicia o processo de segmentação dos clientes em subgrupos com necessidades semelhantes. A partir desta segmentação cada cliente pode ser atendido de acordo com as suas necessidades de forma mais individualizada.

2.3.3.3 Estágio III – Atendimento estratégico ao cliente

Neste estágio as empresas já sabem quais clientes são mais valiosos e a capacidade de previsão do potencial dos mesmos é fundamental para o atendimento estratégico ao cliente. Nesta etapa a organização possui um atendimento fundamental para todos os clientes e um atendimento mais otimizado para os clientes valiosos. As empresas que se encontram neste nível de evolução no relacionamento com seus clientes atingiram uma situação de interdependência entre o cliente e o seu produto.

Segundo BROWN (2001) os cinco pilares do atendimento estratégico ao cliente são:

1. Traçar o perfil dos clientes;
2. Segmentação dos clientes;
3. Pesquisa sobre os clientes (sobre a indústria e suas preocupações);
4. Investimento em tecnologia para oferecer soluções aos clientes;
5. Gerenciamento dos clientes por meio de um tratamento consistente.

2.4 MÉTODOS DE APLICAÇÃO

Fundamentando-se nos cinco pilares para evoluir no atendimento estratégico ao cliente, BROWN (2001) sugere 12 das melhores práticas aplicadas por empresas bem sucedidas na implementação do CRM:

1. Organizar sua equipe de gerenciamento e a mobilizar para a ação;
2. Buscar meios para facilitar as mudanças;
3. Segmentar os clientes;
4. Esboçar um perfil dos clientes estratégicos;
5. Ouvir a voz dos clientes (suas necessidades e reclamações);
6. Analisar os pontos fracos;
7. Mobilizar a equipe estratégica de contas;
8. Fazer um resumo do programa estratégico de ação;
9. Validar e avaliar a adequação do plano de ação;
10. Treinar as equipes;
11. Implementar as estratégias e atividades;
12. Acompanhar o desempenho e ajustá-lo conforme a necessidade.

2.5 TECNOLOGIA

As tecnologias de ponta vêm revolucionando o marketing e as estratégias de CRM se beneficiam largamente com as possibilidades de relacionamento individual com os clientes através das redes de telecomunicações, da Internet, canais, centros de contato multimídia e sistemas de automação de marketing.

O investimento em tecnologia é imprescindível para o sucesso da implementação das estratégias de CRM. Inicialmente, os centros de contato com tecnologia multimídia na Web, sites na Internet e canais. Num segundo momento o investimento recai sobre o “marketing de relacionamento (administração de fidelidade, marketing de escola de clientes, automação de marketing) com a utilização de ferramentas de *data warehouse* e *data mining* para segmentação, definição de perfis, análise de lucratividade e algumas ferramentas de administração de campanha para administrar campanhas de marketing.” (BROWN, 2001). Posteriormente os investimentos envolvem a implementação de uma estratégia de vários canais e ferramentas de automação de vendas associadas com o tema (escritórios móveis, quiosques, balcão de atendimento, etc.). (BROWN, 2001).

Para STONE *et al* (2001) as técnicas mais comuns de CRM incluem:

- Desk Research: tratam-se de relatórios com informações sobre as necessidades dos clientes e sobre a forma como estas foram atendidas. Fornece indicativos de como segmentar os clientes de acordo com as necessidades levantadas.
- Grupos Qualitativos: são pesquisas realizadas pormenorizadamente com grupos de clientes selecionados de acordo com um perfil delineado previamente. Permite à empresa compreender como os clientes se sentem em variadas questões relacionadas ao produto e à organização.
- Pesquisas Quantitativas: são realizadas através da aplicação de questionários detalhados e estruturados que abrangem vários tipos de clientes. Geralmente se baseiam nos dados obtidos nos grupos qualitativos e servem para verificar se estes tem expressividade entre toda a clientela.
- Questionários pela Web e por e-mail: permitem aos clientes fornecer dados de forma estruturada.

- Questionários por telefone: geralmente utilizados quando o cliente procura a empresa para participar de uma promoção ou pedir informações. São mais precisas por estabelecerem um relacionamento direto e personalizado, porém seus custos podem ser altos.
- Compras – surpresa: técnica de pesquisa onde uma equipe externa visita o cliente e depois avalia o atendimento por meio de um formulário.
- Pesquisas com os concorrentes: tem o objetivo de investigar a maneira como os concorrentes tratam e se relacionam com os clientes para prever as estratégias que estes irão utilizar.
- Auditoria Interna: é a investigação interna do relacionamento para avaliar como o cliente está sendo atendido.
- Grupos de Usuários: são usuários que constituem um fórum para testar novas idéias, produtos ou serviços.
- Feedback dos Clientes: procurar separar a queixa do cliente e satisfazê-lo enquanto lida com a causa do problema; entrar em contato com o cliente posteriormente para saber se foi atendido; distribuir formulários de feedback aos clientes e incentivá-los a preenchê-los, além de acoplá-los com outros documentos como notas, correspondência, entre outros.
- Pesquisas com os Funcionários: pesquisar as atitudes e opiniões dos próprios funcionários, pois estes são o veículo de relacionamento com os clientes da empresa.

2.6 EMPREENDIMENTO INTELIGENTE PARA O MERCADO

As características de um empreendimento inteligente para o mercado são elencadas por BROWN (2001) no seguinte quadro:

1. **Uso estratégico das informações sobre os clientes e prospects:** a interação dos dados dos clientes é coletada e em alguns casos incrementada com fontes externas disponibilizada por todo o empreendimento.
2. **Enfoque transacional:** todo contato de transação e serviço é visto como um investimento no relacionamento com o cliente. Conhecer o cliente permite que a organização influencie a transação, assim como ocorre com cada contato em um evento de marketing.
3. **Uso operacional das informações:** o processo de reunir informações durante cada transação – na verdade, durante cada contato com e sobre o cliente – e operacionalizar o uso dessas informações, é repetido por toda a organização.
4. **Administração estratégica de canais:** Permitindo que o cliente use os seus canais preferidos para contatar a organização – tanto por telefone, Internet, correio, agência ou outro canal.
5. **Novas oportunidades de negócios com tecnologia que acompanhe o processo:** a tecnologia sustenta a infra-estrutura do CRM, sistematizando os processos de negócio comuns e a captura de dados estratégicos por todos os pontos de contato com o cliente. Ela fornece funcionalidade para diferentes canais de vendas e serviços e sustenta a partilha de uma visão comum do cliente por toda a organização.

Fonte: BROWN (2001).

2.7 AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES E CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO

É recomendável a empresa fazer uma avaliação das necessidades versus o custo de implantação da estratégia de CRM. STONE *et al* (2001) sugere que se faça um comparativo entre os efeitos atuais das atividades de marketing sobre os custos e receitas em relação aos custos e as receitas gerados pela utilização do CRM no período de planejamento, desta forma, poderá ser avaliado onde o marketing de relacionamento com o cliente será mais eficaz.

Como todo empreendimento há riscos na implantação do CRM que devem ser previstos tanto quanto os lucros se a estratégia for bem sucedida.

Segundo STONE *et al* (2001), deve-se analisar a viabilidade da implantação do CRM a partir de dois impedimentos: viabilidade técnica e viabilidade financeira.

A aplicação do CRM envolve os seguintes custos para a empresa:

- Equipamento e tecnologias – hardware, desenvolvimento e/ou licenças de uso de software e telecomunicações;
- Treinamento de pessoal especializado ;
- Programas de educação para mudança de cultura organizacional;
- Reengenharia de processos;
- Desenvolvimento de políticas;
- Novas unidades – telemarketing;
- Fechamento de unidades antigas;
- Pagamento de despesas.

Os custos devem ser analisados comparativamente aos benefícios que o CRM pode trazer à empresa como a conquista e retenção de clientes.

2.8 PERSPECTIVAS FUTURAS COM A UTILIZAÇÃO DO CRM

Devido a alta competitividade do mundo globalizado e o surgimento de novas tecnologias a luta pela conquista e retenção de clientes acirra-se cada vez mais. “Em todo o mundo, a gestão do relacionamento com clientes é cada vez mais uma prioridade na agenda de empresas e executivos. Também no Brasil essa é uma tendência que ganha força crescente, recebendo investimentos significativos das organizações.” (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2003).

Desta forma, as organizações devem primar por mudanças constantes para acompanhar os avanços tecnológicos e estratégias mais eficientes para encantar os clientes. A estratégia de CRM está em consonância com essas novas demandas e se vale da tecnologia para estreitar o relacionamento das empresas com seus clientes, criando a partir daí uma relação de interdependência entre os mesmos.

É importante ressaltar que somente a tecnologia não é suficiente para conquistar clientes, mas o principal diferencial está na qualidade e humanização do atendimento. A estratégia de CRM terá sucesso se conseguir satisfazer as necessidades do cliente e encantá-lo, fazendo com que este se torne fiel à empresa.

Para destacar a importância do conhecimento das necessidades dos clientes se faz relevante lembrar a teoria de MASLOW (1975), para quem o comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo.

MASLOW (1975) apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização). Resumidamente pode-se dizer que essas necessidades englobam três tipos de motivos: 1) os físicos; 2) os de interação com os outros; 3) os relacionamentos com o *self*. Os desejos mais altos da escala só serão realizados quando os que estão mais abaixo estiverem mais ou menos satisfeitos.

Assim, uma abordagem de marketing centrada no cliente tem maior chance de sucesso do que àquela onde o produto/serviço tem primazia sobre o cliente. A estratégia de CRM escuta a necessidade do cliente para então oferecer um produto que venha atender esta necessidade.

A PEPPERS AND ROGERS GROUP (2003), fez uma pesquisa no Brasil acerca dos programas de relacionamento existentes e o resultado foi uma visão atualizada sobre o atual estágio do mercado e das futuras tendências de adoção de práticas de relacionamento e tecnologia CRM no Brasil. Os principais resultados e conclusões da pesquisa são os seguintes:

- O CRM ainda é visto de forma generalizada, pois para 72% das empresas pesquisadas o CRM é vinculado a táticas de relacionamento com os consumidores, em vez de estratégias de aumento de rentabilidade e valor da base de clientes;
- Entre as empresas que não possuíam programas formais de CRM, 76% pretendem direcionar esforços para sua implementação nos próximos três anos, incluído o ano de 2003;
- Em relação ao setor de atuação e nível de disseminação do conceito de CRM: as empresas de serviços se destacam quanto à adoção de CRM (42%), enquanto as relacionadas a comércio encontram-se, em média, mais atrasadas – no varejo, 25% têm programas implantados e, no setor atacadista, apenas 6%;
- Entre as médias e grandes empresas que declaram possuir programas de CRM, pouco mais da metade (52%) vem desenvolvendo esse trabalho há três anos ou mais; o restante está implantando o CRM mais recentemente; 37% há um ano e 11% há dois anos;
- Entre os principais objetivos das organizações estão: crescimento da lucratividade (60%), satisfação dos clientes (60%), retenção dos clientes (43%) e redução de custos (40%);
- A tendência de organizar as empresas (de médio e grande portes) em torno das necessidades e características de seus clientes continuará a crescer no médio prazo, chegando a 51% das companhias nos próximos três anos;

- A forma de captação de informações sobre os clientes são: call center (54%), canais de venda (48%) e vendas diretas (44%); A pesquisa destacou ainda os eventos e as comunicações por Internet (*e-mail* e *site*) como possíveis fontes de informação sobre os clientes;
- A satisfação dos clientes é o indicador mais utilizado para a diferenciação de acordo com 64% das médias e grandes empresas pesquisadas, e a lucratividade passou do quinto lugar em 2001 para o terceiro;
- Para os próximos três anos haverá um incremento ainda maior no uso de indicadores de diferenciação como: lucratividade por cliente, participação no cliente e retenção de clientes. Isto significa que as empresas brasileiras continuam firmes no movimento rumo a um gerenciamento predominantemente voltado para os clientes;
- A duração do relacionamento deverá ser o indicador mais forte para acompanhar a lucratividade proporcionada pelos clientes – deve passar de 34% para 59% dos casos. Outros itens que as companhias esperam acompanhar mais de perto no futuro são o ROI (31%) - Retorno sobre o Investimento no Programa – e o valor vitalício (24%);
- Em relação aos investimentos a pesquisa apontou que as entrevistadas pretendem desembolsar cerca de US\$ 980 mil em 2003, dando-se prioridade para investimentos em *call center* (19%) e atendimentos a clientes (19%), seguidos por tecnologia em bancos de dados;
- Segundo a pesquisa a principal tendência identificada é a de que 96% das organizações de médio e grande portes que ainda não contam com um programa de CRM pretendem passar a tê-lo até o final de 2005.
- Tornar a empresa centrada no cliente é uma jornada de transformação. Iniciativas planejadas, coordenadas e executadas de forma incremental de acordo com um programa levam a organização a seus objetivos com mais agilidade e segurança;
- Deve-se “gerir clientes em vez de apenas produtos.”;
- A satisfação e fidelidade são indicadores indiretos. A tendência é clara: o que interessa é medir lucratividade individual, participação no cliente e retenção dos clientes mais rentáveis;

- A estratégia de relacionamento com clientes afeta toda a organização, inclusive seu modelo de negócio, por isso deve ser patrocinada pelo nível mais alto da companhia.

Outro aspecto importante é quanto ao novo cliente que surge com o novo paradigma de atendimento e a cultura CRM. O cliente está cada vez mais exigente e suas principais competências dentro deste contexto são: passar informações e investigar. Os clientes também têm acesso a inúmeras opções de serviço de atendimento ao cliente.

Ao constatar-se a vital importância do gerenciamento do relacionamento com os clientes para a sobrevivência da empresa as organizações terão que mudar não somente as suas estratégias de marketing, mas a própria cultura organizacional.

3 CRM – EXEMPLOS DE SUCESSO

3.1 SWISSCOM

BROWN (2001, p.227), cita o estudo de caso da empresa provedora de telecomunicações Swisscom que oferece linha fixa, celular e serviços de Internet na Suíça e em outros oito países.

Apesar da forte concorrência a empresa continuou como líder dominante em todas as áreas de serviço com ganhos e lucros crescentes após sua privatização.

Em 1996 a empresa se conscientiza da necessidade de gerenciamento de clientes devidos a desafios internos e externos que se interpuseram na sua rota de crescimento.

Em 1998 o mercado oferece maiores desafios e a empresa previa que os clientes tinham intenção de mudar para a concorrência. A empresa chega a conclusão de que: quanto mais nos focamos no cliente, maior sua fidelidade; quanto mais um cliente permanece com uma empresa, maior será o lucro. (BROWN, 2001).

A partir destas constatações a empresa percebeu que a orientação de produto deveria ser substituída pela orientação do cliente nas atividades de marketing e vendas, e que a permanência dos clientes tende a aumentar a lucratividade e o valor das ações por um longo tempo. (BROWN, 2001).

BROWN (2001) descreve como a Swisscom desenvolveu sua estratégia de CRM com foco na retenção de clientes a partir de três elementos estratégicos:

- Segmentação de mercado para reconhecer clientes valiosos;
- Um conceito de posicionamento para se manter como a número 1 para todos os alvos importantes com sua oferta de produto e serviço;
- Um mapa concreto de implementação de CRM para realizar a orientação a clientes e para estabelecer relacionamentos duradouros com seus clientes mais importantes.

A empresa desenvolveu o programa de fidelidade “Joker” como o objetivo de atrair a maioria dos clientes onde oferecia bônus (por pontos acumulados), descontos e cartões de reconhecimento para ligações gratuitas de telefones públicos.

Os resultados foram positivos, pois mais de 25% dos clientes mais lucrativos aderiram ao programa antes de seu lançamento, e muitos outros após a divulgação na mídia.

Segundo BROWN (2001) a Swisscom conseguiu estabelecer uma relação entre o bom desempenho (lucratividade e valor de ações) e o CRM. Porém, ressalta-se que o sucesso da estratégia depende de planejamento. A Swisscom diferenciou-se do mercado porque soube redefinir os processos de relacionamento com o cliente através de uma estratégia adequada de CRM.

3.2 CAPITAL ONE

A *Capital One* é uma empresa que oferece produtos e serviços financeiros para clientes, sendo nos últimos cinco anos, uma das dez principais empresas de cartão de crédito dos EUA. Trata-se de uma empresa poderosa com balanços de US\$ 17,4 bilhões, atendendo uma média de 19,2 milhões de clientes. (BROWN, 2001).

No ano de 1997 a referida empresa conscientizou-se da necessidade de melhoria no atendimento aos clientes devido ao nível de insatisfação dos mesmos. Dentre as principais queixas, os clientes reclamavam da transferência para pessoas que não eram adequadas à sua necessidade, o que resultava em inúmeras transferências de ligações para várias pessoas.

Para complicar a situação as empresas concorrentes estavam investindo em CRM e maior oferta de cartões de crédito. Os clientes exigiam melhor atendimento além de melhor valor para o dinheiro e flexibilidade nas negociações.

Como estavam perdendo mercado rapidamente a empresa criou sua estratégia de CRM com base na infra-estrutura que combinava tecnologia da informação e análise, o que proporcionou a identificação, administração e execução de novas formas de negociação com os clientes.

A Capital One obteve sucesso porque tinha um banco de dados poderoso que mantinha as informações disponíveis na íntegra em suas sete filias que podiam “acessar os hábitos dos clientes, lucratividade, hábitos prováveis de compra e a probabilidade de vender novos produtos com base em experiências passadas e clientes com perfis parecidos.” (BROWN, 2001).

4 A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

O CRM, ou *Customer Relationship Management* (gerenciamento de relacionamentos com clientes) é uma das áreas de crescimento mais rápido — tanto no mundo do "termos técnicos" quanto no mundo real. Mas... O que é CRM? E por que tanto falatório, afinal?

O conceito de gerenciar relacionamentos com clientes não é novo. As empresas fazem interações com os clientes desde o surgimento do comércio. A maioria delas não tem sido muito eficiente. Lembra-se dos anos 70, quando o cliente precisava ir ao aeroporto para comprar uma passagem aérea? E se você perguntasse o porquê disso, ouviria: "É porque é lá que nós guardamos as passagens!" Com o passar dos anos, os clientes foram se acostumando a serem tratados mal e ainda assim continuar comprando das empresas que os maltratavam. Isso explica algumas das definições da palavra "cliente". No dicionário Aurélio, "cliente" apresenta, e ainda assim como terceiro significado, "freguês", apenas. (Em inglês, no *Webster*, "cliente" significa "alguém que regularmente ou repetidamente faz compras em um comerciante".) Observe que nada se falou de atendimento de necessidades ou de satisfação. (KHERA, 2002).

A concorrência, orientada pela Internet e pela desregulamentação, mudou tudo isso. A Internet reduziu as barreiras para que novos participantes entrassem nos mercados e oferecessem produtos a preços muito menores, independentemente do local. A concorrência foi estimulada mais ainda pela desregulamentação do ramo de telecomunicações. Os clientes agora têm opções e, o que é mais importante, estão cientes delas. O poder passou para as mãos do cliente. O cliente é, verdadeiramente, o rei!

Com a intensificação da concorrência, as empresas perceberam que precisam tratar os clientes de maneira diferenciada — com respeito. Os clientes têm muito mais opções e não precisam ser leais a empresa nenhuma. As empresas agora estão tentando, desesperadamente, descobrir formas de gerenciar com eficiência os relacionamentos com os clientes, e não apenas adquirir novos clientes, mas reter os que já existem. "Segundo um estudo da Harvard Business Review feito pela Reicheld & Sasser, algumas empresas podem intensificar os lucros em quase 100%, bastando reter menos 5% de seus clientes." (KHERA, 2002).

O CRM não é um produto ou serviço. Ele é uma estratégia global de negócios que possibilita às empresas gerenciar com eficiência os relacionamentos com seus clientes. Ele oferece uma visão integrada dos clientes de uma empresa para todas as pessoas da organização. Por exemplo, se o departamento de marketing realizar uma campanha de divulgação, todas as informações sobre os clientes e o programa deverão ser mantidas para que o pessoal de vendas possa fazer acompanhamento, o pessoal de atendimento ao cliente possa responder qualquer consulta, e o suporte técnico possa oferecer qualquer apoio ao campo. A idéia é ter as mesmas informações disponíveis a todos da empresa, para que o cliente não tenha que se desdobrar, ele próprio, para que suas necessidades sejam atendidas. A maioria dos clientes vai embora, em vez de tentar explicar o problema ou dúvida vezes seguidas para diferentes pessoas da empresa. O CRM implica que todos na empresa estejam voltados para o cliente. (KHERA, 2002).

Implementar uma estratégia de CRM exige três ativadores fundamentais: (1) Profissionais qualificados; (2) Processos bem elaborados e (3) Tecnologia de ponta. (KHERA, 2002). É fundamental contratar profissionais que sejam intensamente treinados para lidar com clientes com postura profissional. Eles também devem saber usar a tecnologia. Sem processos bem elaborados, qualquer disciplina fracassará em atingir seus objetivos. O CRM não é exceção. As empresas devem definir seus requisitos e objetivos de negócios e desenvolver processos de CRM para atender a esses requisitos. Por final, a tecnologia deve abranger pelo menos os seguintes elementos:

Regras de negócios: As regras de negócios são necessárias para garantir que qualquer transação com o cliente seja processada de maneira eficiente. Por exemplo, se uma empresa quiser que os clientes mais lucrativos e de alto volume sejam atendidos por especialistas, as regras de negócios devem definir, com clareza, qual é esse critério. Com base na complexidade das transações, uma organização pode precisar de centenas de regras de negócios.

Data warehousing: Gerenciar relacionamentos com os clientes depende das informações sobre ele, que geralmente estão em bancos de dados diversos e separados. Consolidar as informações importantes em um lugar e ter certeza de que

elas se inter-relacionem não é uma tarefa fácil. No entanto, uma vez realizada, o *data warehousing* (armazenamento conjunto de dados) amplia o potencial de receita de uma empresa e o atendimento ao cliente. Por exemplo, uma empresa pode segmentar os tipos de cliente mantidos no *data warehouse* e lançar uma campanha de marketing direcionada para tipos específicos de clientes. De modo semelhante, uma boa elaboração de *data warehouse* pode ajudar a apresentar as informações com base em determinadas regras de negócios, para ajudar as vendas híbridas ou o *up-selling* (venda de atualizações, complementos ou aperfeiçoamentos para um determinado produto ou serviço) para clientes que telefonarem por outras razões.

Web: O uso mais importante da Web, na perspectiva do CRM, é o auto-atendimento, de modo que os clientes possam fazer consultas sobre suas contas a qualquer momento e de qualquer lugar. A Web também deve ser usada para emissão eletrônica de faturamento e pagamento (EBPP, *Electronic Bill Presentment and Payment*), para que os clientes possam consultar o valor devido e fazer o pagamento *on-line*, se for apropriado. Para a ampliação da receita, as empresas também podem oferecer mensagens instantâneas, a serem usadas para serviços de vendas híbridas e *up-selling*, com base nos perfis dos clientes que usarem seu Web site.

IVR: É necessário um sistema de IVR (*Interactive Voice Response*, resposta interativa de voz) para que os clientes façam consultas de auto-atendimento por telefone, em vez de pela Web.

Geração de relatórios: É preciso ter boas ferramentas para geração de relatórios, tanto para relatórios de clientes quanto para relatórios internos.

Tecnologia de central de atendimento: Algum tipo de tecnologia de central de atendimento (*call center*) com PBX ou VoIP (*Voice over Internet Protocol*, voz por protocolo de Internet) integrada com roteamento inteligente de chamadas é um requisito obrigatório para a interação com profissionais de atendimento ao cliente em operação.

Estrutura de integração: Uma estrutura tecnológica que permita que todos os aplicativos e bancos de dados que tenham informações sobre clientes sejam integrados pode representar uma grande diferença na implementação.

Há diversas soluções disponíveis no mercado para as empresas implementarem sua estratégia de CRM. Podem ser adquiridos pacotes CRM comerciais prontos, que oferecem funcionalidades em diversos níveis. A maioria desses produtos é avançada e abrangente. No entanto, arremessar, simplesmente, o produto com a mais avançada tecnologia em direção ao problema de CRM não vai resolvê-lo. As empresas ainda precisam ter os processos corretos e a integração de todos os aplicativos legados (existentes) para ter sucesso em um programa de CRM. Como alternativa, as empresas podem criar seu próprio aplicativo e comprar alguma tecnologia para determinados componentes fundamentais, como o *data warehouse*. Esta solução, embora atraente, em geral leva muito mais tempo e, raramente, tem mais êxito do que comprar soluções prontas. Outra solução viável é terceirizar a função de CRM para empresas especializadas. As boas empresas de terceirização com especialização em CRM podem oferecer soluções inovadoras e com um cronograma bem rápido.

Isto ajuda as empresas na eliminação de custos relacionados à sua infraestrutura de capital para CRM e permite que se concentrem em suas competências essenciais. Uma empresa de terceirização confiável garantirá os resultados, o que elimina qualquer risco para as empresas que a contrataram.

É evidente que as empresas precisam implementar uma estratégia de CRM eficiente para sobreviver e ter sucesso. Qual solução adotar depende da cultura organizacional e da estratégia global da empresa. Independentemente do tipo de solução, as empresas precisam encarar o CRM sob o aspecto de ciclo de vida, que vai da aquisição até a retenção.

O *telemarketing* com profissionais não-treinados, que telefonam para os clientes no horário do jantar e são excessivamente insistentes, não é CRM. Além disso, as empresas precisam permitir aos clientes a interação com eles de qualquer ponto ou meio de contato com o qual se sintam à vontade. Por exemplo, pela Web, IVR, telefone, ou em reuniões em pessoa. O uso exagerado da tecnologia apenas

pela tecnologia pode ser um tiro pela culatra e tem potencial devastador. Uma combinação apropriada de tecnologia e de pessoas é o segredo do sucesso.

Por final, as empresas precisam lembrar que o gerenciamento de relacionamentos com clientes não é um centro de custo, mas um diferencial competitivo.

□ **Para que serve um modelo de diferenciação de clientes?**

Em muitos trabalhos que realizamos no Brasil e na América Latina, quando falamos em diferenciar os clientes por valor, as empresas logo pensam em conhecer o valor de seus clientes (real e potencial) até a casa dos centavos – e assim saber quais são suas metas e objetivos de mercado. Mas essa visão distorcida do objetivo desta classificação nos obriga a dar um passo atrás e voltar ao conceito de diferenciação de clientes. (KHERA, 2002).

□ **Por que diferenciar os clientes?**

Num mundo de recursos ilimitados, uma empresa não precisaria diferenciar seus clientes: ela poderia investir em todos ao mesmo tempo, sem preocupar-se com o retorno de cada um. Em nossos mercados, entretanto, as empresas têm de tomar uma difícil decisão: em que clientes aplicar os poucos recursos que têm, investindo para conhecê-los um a um e decidir para quais desenvolverá produtos e serviços de acordo com suas necessidades. Há clientes, em que esse esforço não seria recompensado, ou cujo retorno corporativo não será compatível com o investimento feito. Além disso, considerando que os recursos da empresa são finitos, o impacto gerado na experiência de cada cliente com um investimento uniforme em toda a base, poderia ser praticamente imperceptível para os clientes em função de sua pulverização ou ser muito parecidos com os esforços de marketing de massa.

Assim, o principal objetivo de utilizar um modelo de diferenciação de clientes é definir a prioridade com a qual os clientes receberão os investimentos da empresa, de acordo com sua importância e retorno para o negócio. (KHERA, 2002).

❑ **A armadilha do dinheiro**

Valorizar a base de clientes com medidas financeiras objetivas é uma das primeiras idéias que surgem em qualquer empresa – e trata-se de uma evolução natural, do modelo de receita tradicional para um modelo de rentabilidade individual. Mas deixar-se levar por esse caminho desvia a atenção para uma questão fundamental: o modelo de diferenciação de clientes, embora também chamado de modelo de valor, não é um insumo para calcular resultados financeiros, mas apenas uma ferramenta de CRM. Idealmente, o que um modelo de diferenciação deve ser capaz de fazer é diferenciar dois clientes, mostrando a importância relativa de cada um deles para o negócio, de forma comparativa. Além de ser mais simples isso resolve outro velho problema: a indústria farmacêutica, por exemplo, historicamente não gosta de abrir os números referentes a suas margens de contribuição por produto sequer para seus funcionários de nível gerencial. O fato de trabalhar com um modelo comparativo entre clientes faz com que as margens permaneçam em sigilo na empresa, considerando outras variáveis como sua especialidade ou mesmo seu tempo de mercado. Se isso é bom ou ruim, não nos cabe questionar, mas o fato é que essa necessidade estratégica pode ser atendida, mesmo criando um modelo de diferenciação de clientes. (KHERA, 2002).

❑ **Seja Simples, Prático e Compreensível**

Um modelo como esse pode ser composto de inúmeras variáveis. Aproveitando-se da existência de dados dos clientes, as empresas tentam utilizar todos em um único modelo – e já encontramos equações de valor que tinham mais de 40 variáveis! Um dos segredos para o sucesso da diferenciação de clientes é ser simples o suficiente para que ela possa ser aplicada à base de clientes de maneira rápida, e possa ser periodicamente revista de maneira objetiva e simples. Quantas variáveis são de fato importantes para o seu negócio? (KHERA, 2002).

Cada mercado é um mercado, mas na maior parte das vezes o simples cálculo de rentabilidade individual, como comentamos, já traz uma perspectiva muito mais apurada do valor de cada cliente. Sem necessidade de requintadas fórmulas estatísticas. Uma virtude de se iniciar por um modelo simplificado é a capacidade de

observar claramente o resultado de qualquer variável que se pretenda adicionar a ele, verificando quais são e quais não são úteis para eliminar eventuais distorções percebidas na comparação dos resultados com a realidade do campo. (KHERA, 2002).

Diferenciar clientes é sempre um processo complicado, em qualquer empresa. Nem os clientes, nem os representantes e vendedores encarregados de atendê-los gostam de saber que não estão no topo da lista. Essa é uma vantagem adicional dos modelos simples: fórmulas complexas e difíceis de entender muitas vezes são interpretadas como uma maneira de esconder a verdadeira forma de diferenciar. A equação simplificada, por outro lado, consegue adesão entre as áreas de mercado mais rapidamente, pois as pessoas entendem os critérios de classificação e são capazes de identificar porquê seus clientes estão ou não entre aqueles de maior valor para a empresa. (KHERA, 2002).

□ **Olhando para o Futuro**

Obviamente os números e as formas de montar um modelo de diferenciação de clientes em cada empresa vão variar, assim como os critérios de corte e sua análise individual, mas é importante ficar claro que essa atividade é necessária e viável. O desafio após essa etapa será conhecer as necessidades dos CMVs (Clientes com maior valor) e CMPs (Clientes de Maior Potencial) e desenvolver ofertas que atendam suas necessidades de forma a garantir um incremento nos resultados e na rentabilidade corporativa. – otimizando recursos e investimentos, mantendo o foco no cliente. (VELOSO & ARAÚJO, 2002).

CRM é um novo conceito que somente tem a beneficiar ainda mais os clientes, é uma ferramenta que já era utilizada, mas de maneira informal, sem muito critério e organização. Agora, sabendo o quanto esta ferramenta estruturada é importante, as empresas de qualquer tamanho que seja, Açougues, Botiques, Bancas de Jornal, Sorveteiros, Telecomunicações; Automobilísticas, etc, que não a utilizarem, estarão com certeza perdendo sua clientela para seu concorrente que pode estar utilizando tal metodologia, ou seja, ganha quem sai na frente com o CRM. (VELOSO & ARAÚJO, 2002).

Antes de qualquer implementação de CRM, a empresa deve possuir bem claro qual é a sua política para os mais variáveis processos e onde deseja chegar com a qualidade e atenção dispendida a seus clientes.

Observo que muitas das empresas que estão desenvolvendo uma metodologia de CRM junto a seus clientes não possui isto claro, o que faz seus colaboradores entrarem em contradição e não “remarem” para o mesmo objetivo. Ex: Empresa que possui separadamente uma central de atendimento a clientes e outra central para atendimento a suas revendas. Está tão focada nesta regra que não se preocupa em atender bem o cliente e sim fazer com que ele se enquadre nesta regra, ou seja, que ele deve ligar somente para o seu número de atendimento no caso de clientes, mesmo que esteja retirando sua dúvida com um vendedor de uma revenda.

Muitas vezes a revenda atende clientes de idade e não podem retirar suas dúvidas através dele (caso o mesmo não saiba responder) visto que a central de atendimento a clientes não pode falar com revendedores, somente com o cliente e por sua vez, a central de atendimento a revendas não pode falar com o cliente.

Talvez esta seja uma regra que possa continuar sendo aplicada desde que seja amenizada, ou seja, se o cliente ou revendedor ligar para o número incorreto, transferi-lo para o número correto e não solicitar que o mesmo ligue novamente para seu atendimento correto no intuito de reeducá-lo, será que esta é uma política voltada para CRM?

Com isto quero deixar claro que se a Cúpula de Acionistas, Presidentes, Diretores, etc., não estiverem engajados e focados quanto a qualidade de atendimento a clientes através da política de CRM, provavelmente fracassarão ou nunca conseguirão atingir o índice de resultado satisfatório que pode oferecer a ferramenta de CRM.

5 ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO CRM EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA CELULAR NO BRASIL

Apresenta-se a seguir os principais pontos desenvolvidos na implantação do CRM em uma empresa de telefonia celular no Brasil.

Os objetivos da referida empresa incluíam: garantir liderança de inovação e integração de novas e melhores práticas de relacionamento com clientes; crescimento rentável; gerir o negócio por rentabilidade individualizada de clientes; alinhar, ao longo da organização, as ações de relacionamento com clientes; otimizar a gestão do relacionamento *one to one*.

A estratégia de CRM utilizada pela empresa se fundamentou no planejamento e execução de iniciativas em três vertentes:

- Desenvolvimento e comunicação de CRM:

O CRM deverá ser a concretização da visão de negócio nas opções de relacionamento com os Clientes. Como parte integrante da visão de negócio, os conceitos e técnicas de CRM devem ser desenvolvidos e comunicados ao longo da organização.

- Dados e conhecimento de clientes:

Os dados e informações de clientes, e os sistemas informáticos em que são guardados e geridos são peças basilares na definição de estratégias de relacionamento com clientes. É com base nesses dados, informações e arquitetura de sistemas que se pode construir o conhecimento sobre a base de clientes. Recolha, tratamento e atualização de dados, aliados a ferramentas como as de data-mining e a avançadas técnicas estatísticas e econométricas permitem caminhar para um real conhecimento dos clientes.

- Alinhamento de projetos de relacionamento e gestão da interação com clientes:

É importante que ter a capacidade para integrar e alinhar todos os esforços e projetos de relacionamento com clientes que decorrem ao longo das organizações. No sentido de evoluir para melhores práticas de relacionamento com clientes, é também fundamental que temas como ferramentas e processo de *front* e *back end*, métricas e objetivos de negócio, gestão de canais de relacionamento e toda a componente humana e organizacional sejam abordados.

Na implantação do CRM a empresa dividiu-se em frentes de trabalho elencadas a seguir:

- Modelo de dados de clientes - definição, manutenção e otimização funcional
- *Data Care* - Recolha, limpeza e atualização de dados cadastrais
- Serviço de dados a Clientes internos (MKT)
- Conhecimento do Cliente - Modelos preditivos, *Scoring*, *Data Mining*
- Segmentação da base por rentabilidade individual de clientes
- *Pricing* estratégico
- Manutenção e otimização dinâmica da equação de rentabilidade de Clientes
- Projeto ABC / CPP
- Ferramenta de *Front Office Siebel*
- Implementação de EAI
- *Program Management* - alinhamento de projetos de relacionamento com clientes
- *Change Management* - impactos de CRM em processos, estrutura organizacional, métricas de negócio e perfil de colaboradores
- Gestão de Canais - definição estratégica da matriz pontos de contato com cliente x ações de interação
- Desenvolvimento e comunicação de CRM

□ **Desenvolvimento e Comunicação de CRM**

- Missão: O CRM na organização deverá ser a concretização da visão de negócio nas opções de relacionamento com os Clientes. Como parte integrante da visão de negócio, os conceitos e técnicas de CRM devem ser desenvolvidos e comunicados ao longo de todas as organizações da empresa e na *Joint Venture*.

- Objetivos:

- Conscientizar os colaboradores de termos o foco no cliente;
- Divulgação interna da importância do CRM;

- Disseminação da filosofia e da visão de CRM na empresa e seus objetivos;
 - Criação e desenvolvimento de uma “mentalidade” CRM;
- Estratégia:
- *Top-down* - Começar o treinamento e aculturação da Companhia a partir dos seus líderes e atingindo progressivamente os demais níveis da organização;
 - *Do first and tell later* - obter resultados primeiro e divulgar depois;

As principais iniciativas da empresa no ano de 2001 no sentido de desenvolver a mentalidade do CRM foram:

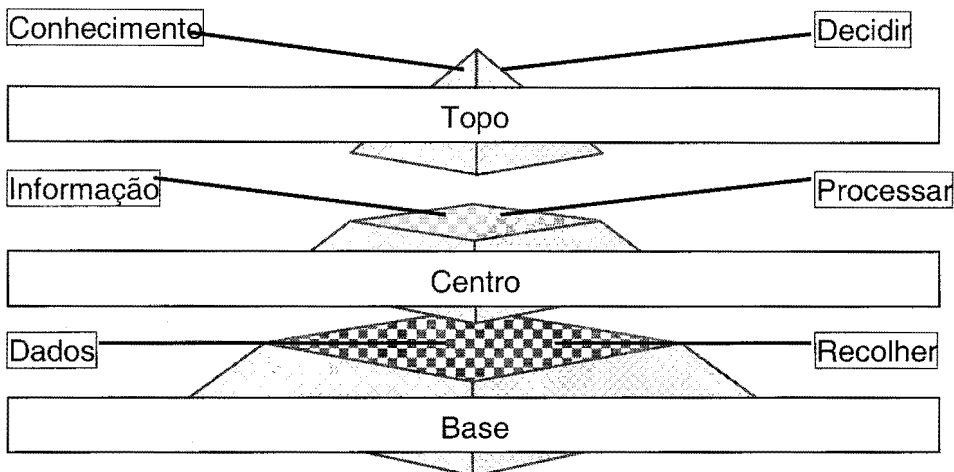
- Matérias de CRM no *e-News*;
- Palestras de CRM para o *Leadership Team* e equipe gerencial;
- Distribuição de material didático;
- Manual de CRM em multimídia.

Posteriormente, a empresa deu continuidade ao projeto de disseminação dos conceitos e técnicas de CRM com as seguintes atividades no ano de 2002:

- Continuidade do Ciclo de Palestras de CRM;
- Distribuição de material didático aos participantes;
- Implementação do Manual de CRM;
- Atualização do Conteúdo do Manual de CRM;
- Continuidade da divulgação nos instrumentos de comunicação interna;
- Divulgação para imprensa de algumas iniciativas de CRM;
- *Benchmarking* Nacional e Internacional;

□ Base de Dados e Conhecimento do Cliente

Estrutura Operacional:



□ Base

- Objetivo: Definição e implementação de métodos de Recolha, Armazenamento e Atualização de todo o tipo de Dados relacionados com o Cliente. Integração e Sincronização dos Dados dispersos em múltiplas Bases de Dados no DW.

- Estratégia

- *Data Care*
 - *Data Gathering* - Recolha de Dados Cadastrais
 - *Data Cleansing* - Limpeza de Dados
 - Atualização de Dados
- *Ownership* Funcional das Bases de Dados
 - Modelo de Dados
 - Arquitetura *Data Warehouse* de forma a garantir que este consolida todos os dados dispersos nas várias Bases de Dados
 - Dados Cadastrais

- Dados Transacionais
- Dados de Produtos e Serviços

□ Centro

- Objetivo: Transformar os Dados em Informação, processando o elevado volume de Dados existente de forma Agregada por Cliente para que esta possa ser Analisada em diferentes momentos no Tempo.

- Estratégia:

- *DataMart*
 - Implementação do *DataMart* Analítico
 - Sumarizar Dados Transacionais por Cliente
 - Quantidade
 - Duração
 - Valor
 - Agregar Dados Cadastrais e Transacionais por Cliente
 - Criar Histórico de Agregados por Cliente
 - Extração de Informação para Desenvolvimento e/ou Produção

□ Topo

- Objetivo: Transformar a informação em conhecimento, utilizando Métricas de Negócio e Modelos Preditivos para que se possa tomar as decisões mais acertadas de forma proactiva sobre cada cliente.

- Estratégia

- Modelos Preditivos
 - Implementação e Manutenção de Modelos Preditivos para Previsão de Comportamentos Futuros
 - Churn
 - Inadimplência

- CLV (*Customer Lifetime Value*)
- Métricas Operacionais e de Negócio
 - Rentabilidade
 - Simulador de Tarifas
- Segmentação
 - Identificar Clusters de Clientes por características Comportamentais e Socio-Económicas

□ **Conhecimento do Cliente (Topo)**

Na fase de conhecimento do cliente a empresa implementou as seguintes ferramentas:

- Implementação da primeira ferramenta analítica (Clementine)
- Desenvolvimento e Implementação do primeiro Modelo Preditivo de Churn para Pré-Pagos (Alto-Valor)
- Desenvolvimento e Implementação do primeiro Modelo Preditivo de Churn para Pós-Pagos (Médio-Valor)
- Definição e Implementação das Regras de Segmentação por Rentabilidade

□ **Integração e Interação com o Cliente**

Na fase de desenvolvimento relacionada à integração e interação com o cliente a empresa traçou como principal objetivo fazer o alinhamento de projetos de relacionamento e gestão da interação com clientes. Para alcançar esta meta elaborou-se estratégias através das seguintes frentes de trabalho:

- *Program Management*
- *Change Management*
 - Métricas
 - Processos
 - Estrutura Organizacional
 - Perfil dos Colaboradores

- Gestão de Canais
 - Projeto *Front Office Siebel*
 - Projeto EAI
-
- *Program Management*

A metodologia para gerenciamento de um projeto considera 3 métricas fundamentais para a boa gestão: objetivos, custos e prazos de implementação do projeto.

O *Program Management* é a metodologia para alinhar os projetos de relacionamento com o cliente na empresa e introduz uma quarta métrica importante: a inter-relação entre os projetos.

Metodologia:

- Definição de um facilitador por parte de cada diretor
 - Facilitador mensalmente informa os projetos da área, até dia 20 de cada mês
 - CRMI consolida informações de todas as áreas
 - Reunião para discussão de interações e *traffic lights*
 - CRMI consolida alterações e distribui para facilitadores e diretores
-
- *Change Management*

Nesta empresa o *Change Management* é composto por quatro vertentes:

- Métricas de negócio
- Processos (sendo revistos pelo Projeto *Front Office Siebel*)
- Estrutura organizacional
- Perfil dos colaboradores

- **Gestão de Canais**

É a definição da estratégia da nova estrutura de canais de contato com base na gestão por rentabilidade e o gerenciamento das interações com o cliente.

- **Projeto *Front Office Siebel***

Implementação de uma solução de processos e ferramenta de vendas e atendimento, cujo o objetivo é a melhor gestão do relacionamento com o cliente nos pontos de contato.

- **EAI (*Middleware*)**

Proporciona a integração dos sistemas e aplicações de uma empresa, através do uso de ferramentas e metodologias de integração. É a combinação de tecnologias e processos que permite que diversas aplicações da empresa troquem informações entre si. Apresenta os seguintes diferenciais:

Vantagem competitiva: Criar a infra-estrutura tecnológica mais eficiente para suportar os processos da empresa and propiciar um maior nível de serviço para os clientes, parceiros e fornecedores

Eficiência operacional: Integrar sistemas para reduzir custos e melhorar processos

- ***Pricing e Rentabilidade***

Objetivos:

- *Pricing:* Oferecer as melhores opções em precificação de produtos e serviços para as áreas clientes: DMKC, DMKI, e DCI, no escopo da empresa (clientes empresariais e individuais). Estas opções devem ter como foco a rentabilidade cliente a cliente.

- *Rentabilidade:* Desenvolver as equações de rentabilidade para todos os clientes. Analisar e recomendar ações que suportem o desenvolvimento dos atuais modelos de precificação dos produtos e serviços da empresa.

□ **Unificação de CRM**

A unificação do CRM da empresa em questão contou com o trabalho de sub-comitês onde constatou-se que:

O espírito do grupo de trabalho, representado pelo sub-comitê de CRM, foi desde o primeiro momento, direcionado a iniciativas que garantam a liderança na inovação e integração de novas e melhores práticas de relacionamento com clientes.

A fundamentação conceptual de CRM foi trabalhada e estruturada, de forma a permitir o desenvolvimento das frentes de trabalho, alinhadas à estratégia e com os objetivos de sinergia e convergência.

Foram implementadas ações durante o período de levantamento do trabalho e, enquanto estava no momento de definição formal da JV, o sub-comitê considerou importante dar continuidade às frentes de trabalho.

□ **Fatores Críticos de Sucesso**

O sub-comitê apontou alguns fatores que podem influenciar no sucesso da implantação do CRM:

1- A estrutura funcional dedicada com foco em CRM, abordando três aspectos:

- Desenvolvimento e Comunicação de CRM
- Dados e Conhecimento de clientes
- Alinhamento de projetos de relacionamento com o cliente e gestão da interação com clientes

O sub-comitê sinalizou o fato de que a implementação de ferramentas de *Front Office* de CRM distintas dificulta o processo de convergência e sinergia das empresas.

□ Estratégia - *Joint Venture* (JV)

A estratégia de CRM da JV foi fundamentada no planeamento e execução de iniciativas em três grandes vertentes:

1. Desenvolvimento e comunicação de CRM

O CRM na JV está sendo a concretização da visão de negócio nas opções de relacionamento com os Clientes. Como parte integrante da visão de negócio, os conceitos e técnicas de CRM devem ser desenvolvidos e comunicados ao longo de todas as organizações da JV.

2. Dados e conhecimento de clientes

Os dados e informações de clientes, e os sistemas informáticos em que são guardados e geridos são peças basilares na definição de estratégias de relacionamento com clientes. É com base nesses dados, informações e arquitectura de sistemas que podemos construir o conhecimento sobre a nossa base de clientes. Recolha, tratamento e atualização de dados, aliados a ferramentas como as de *data-mining* e a avançadas técnicas estatísticas e econométricas permitem-nos caminhar para um real conhecimento dos nossos clientes.

3. Alinhamento de projetos de relacionamento e gestão da interacção com clientes:

É importante que a JV tenha capacidade para integrar e alinhar todos os esforços e projectos de relacionamento com clientes que decorrem ao longo das organizações. No sentido de evoluir para melhores práticas de relacionamento com clientes, é também fundamental que temas como ferramentas e processo de *Front* e *Back End*, métricas e objectivos de negócio, gestão de canais de relacionamento e toda a componente humana e organizacional sejam abordados.

□ Avaliação dos Resultados Obtidos

Na Vertente Organizacional foram alcançadas as seguintes metas:

- Definição, aprovação e implantação do modelo de CRM da empresa: Missão, objetivos, estratégia, estrutura e frentes de trabalho;
- Diagnóstico inicial de CRM realizado em conjunto com a *Deloitte Consulting*.
- Definição, aprovação e implantação do modelo unificado de CRM para as empresas do grupo de telefonia;
- Elaboração do plano para unificação de CRM na Joint Venture;

Na Vertente de Desenvolvimento e Comunicação de CRM foram alcançadas as metas abaixo:

- Matérias de CRM no jornal interno da empresa;
- Palestras de CRM para o *Leadership Team* e equipe gerencial;
- 97% dos participantes consideraram que a iniciativa atingiu os objetivos;
- 87% elegeram o evento como de grande relevância para o negócio;
- Distribuição de material didático para o *Leadership Team* e equipe gerencial;
- Manual de CRM em multimídia para os colaboradores da empresa, disponível na Intranet. Sendo que o manual foi bem recebido por todas as lojas próprias e pelo *Call Center*;
- *Benchmarking* nacional e internacional;
- Contratação da *Peppers & Rogers* para realização de palestras de CRM para toda a organização em 2002.

Em relação à Base de Dados e Conhecimento do Cliente foram alcançados os seguintes avanços:

1º) *Data Care*

- Processo de Recolha de Dados Cadastrais, no *Call Center* e Lojas Próprias de Agosto a Dezembro. Foram recolhidos 693.692 cadastros sendo 457.519 pré-pagos e 236.401 pós-pagos, os objetivos definidos foram superados em 17%. Valorização do ativo a custo de mala direta: R\$8.000.000.
- Definição de procedimento conjunto com o MKI para possíveis utilizações de campanhas futuras para recolha de Dados.
- Implementação do primeiro trabalho de *Data Cleansing* na empresa para a totalidade da base do P2K (Clientes pós-pagos).
- Implementação do Processo de Tratamento de Devoluções (DCRM/DCL).

2º) *Ownership* Funcional das Bases de Dados

- Criação do Modelo de Dados de Cliente da empresa.
- Adoção do Modelo de Dados de Clientes da empresa pela Telefônica Celular, no âmbito do sub-comité de CRM da JV.
- Adoção do Modelo de Dados de Clientes no âmbito do processo de unificação da empresas.
- Implementação da estrutura de Clientes definida no Modelo de Dados de Cliente no P2k.

3º) Gestão do Conhecimento do Cliente

- Conclusão com êxito do Projeto com a Nova base para dotar a Companhia de meios e ferramentas que permitem o desenvolvimento e implementação processos analíticos avançados.
- Implementação da ferramenta de *Data Mining Clementine*.
- Implementação do *DataMart* de Clientes da Companhia.
- Adoção do conceito de *DataMart* de Clientes da Companhia pela Telefônica Celular, no âmbito do sub-comité de CRM da JV.

- Implementação de dois Modelos piloto de Churn Preditivo para pré-pagos de Alto Valor e pós-pagos de Médio Valor.
- Os resultados obtidos pelo Modelo Piloto de Churn para Pré-Pagos, apresenta uma redução de Churn efetiva de 30%, e uma projeção anual de retorno de aproximadamente R\$ 5.000.000 com o processo em produção.
- Definição da Segmentação por Rentabilidade de Clientes individuais da Companhia.
- Adoção da fórmula de Rentabilidade da Companhia pela JV, no âmbito do sub-comité de CRM.

No que tange à Integração e Interação com os Clientes as seguintes metas foram alcançadas:

1º) Gestão de Canais

- Elaboração do mapa de contatos atual da Companhia e definição dos pressupostos iniciais para elaboração do futuro *mix* e estratégia de canais da empresa;
- Contratação da Consultoria *Peppers and Roggers* para definição da futura estratégia de Canais da Companhia.
- Início do projeto de definição estratégica do novo *mix* de canais para a empresa.

2º) *Change Management*

- Levantamento inicial das métricas de DCL, DMKI e DVDD;
- Acompanhamento da reestruturação do MKI (DCRM/ DMKI);
- Elaboração, validação e aprovação do novo modelo de atendimento no *Call Center* com base na segmentação por rentabilidade (DCRM/ DCL);
- Início do treinamento para Linha de Frente para Clientes Especiais (DCRM/ DCL);
- Início do acompanhamento do processo de transição do modelo de atendimento;

- Elaboração e aprovação dos novos perfis dos colaboradores do *Call Center* e *Back office* (DCRM/ DCL);

3º) *Program Management*

- Início do *Program Management* para projetos de relacionamento com cliente em Agosto;
- Implantação do PM em uma das empresas que também atua na área de telefonia ao nível nacional em Novembro;

4º) *Front Office Siebel*

- Análise de viabilidade técnica e funcional da solução *Siebel*
- Avaliação e negociação de proposta para implementação da Fase 1 – Análise, Desenho e Piloto. Contrato fechado no valor de R\$1.520.544;
- Formação da equipe de *full time* e facilitadores da Companhia;
- Cronograma detalhado do projeto;
- Início do projeto em 03/12/2001;
- Contratação dos produtos e serviços *Siebel* ;
- Garantia de *upgrades* e atualizações em contrato sem custo adicional.

6 CONCLUSÃO

O marketing de relacionamento com clientes ou CRM é a estratégia de marketing que vem despontando como alternativa para as empresas para aumentar a lucratividade e a capacidade de atrair e reter clientes.

O principal diferencial do CRM é o foco no cliente e não no produto ou serviço, ou seja, prioriza-se a satisfação das necessidades do cliente e não a criação de necessidades para incitá-lo a adquirir um produto.

Dentro de uma cultura de CRM construir a fidelidade dos melhores clientes com potencial de crescimento é tão importante quanto a aquisição de uma clientela nova. O fundamento deste novo paradigma em marketing é estabelecer um relacionamento individualizado com cada cliente, diferenciando-o ao máximo. Essa diferenciação é possível através do processo de segmentação de clientes que demonstra à empresa quais são os clientes mais valiosos, ou seja, àqueles que fornecem informações significativas sobre seu perfil e necessidades e que trazem maior lucratividade à empresa.

O CRM vem sendo implementado por empresas de grande porte da área financeira e de telefonia, entre outras, com resultados positivos em lucratividade e eficiência no atendimento aos clientes. Porém, para se obter sucesso na implementação é necessário avaliar os custos e os benefícios, além de estabelecer um plano de ação por etapas, pois múltiplos aspectos da organização, como a cultura e o clima, acabam sofrendo profundas mudanças. Além de investimentos em tecnologia da informação e treinamento de pessoal.

O *call center*, que antes era considerado apenas como um escoadouro de reclamações, é considerado hoje como um canal que deve ser integrado para garantir que a empresa possa construir o relacionamento com seus clientes.

Um novo contexto de mercado se apresenta na atual economia globalizada onde os clientes estão cada vez mais conscientes de seus direitos e são seletivos em suas aquisições. Os clientes têm acesso às diversas ofertas de produtos e serviços, e a escolha por este ou àquele, depende mais de como as empresas se relacionam com eles do que apenas o preço final.

Diante de tudo o que foi exposto conclui-se que o CRM pode trazer às empresas maior fidelidade dos clientes, maior participação no cliente, alívio da

erosão da margem por cliente, custos mais baixos através da eliminação de ineficiências além de maior satisfação do cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, S. A. **CRM – Customer Relationship Management – Uma ferramenta estratégica para o mundo e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

KHERA, M. **Customer Relationship Management — além do mero jargão**. Disponível em : <<http://www.1to1.com.br/newsletter>> Acesso em: 29/11/2002.

LIMA FILHO, A.O. **Marketing de serviços**. Via Internet: <http://portaldomarketing.com>

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series – Call Center 1to1**. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **Treinamento CRM na Global Telecom**. 2002.

_____. CRM ganha força no país. **HSM Management**, maio/junho 2003.

ROGERS, M. 3 tipos de clientes, 3 perfis de empresas, 3 famílias de tecnologias e o CRM. **HSM Management**, n.36, jan-fev/2003.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. **CRM – Marketing de relacionamento com os clientes**. 2 ed. São Paulo: Futura, 2001.

TELESP CELULAR. Apresentação em slides. **Diretoria de CRM Telesp Celular Participações**, 2002.

VELOSO, A.; ARAÚJO, P. **Peppers and Rogers Group**. Disponível em : <<http://www.1to1.com.br/newsletter>> Acesso em: 29/11/2002.