

MÁRCIA LODE

**COMO ESTABELEECER E IMPLANTAR UMA
ESTRATÉGIA DE CRM VENCEDORA**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção de título de Especialista. Curso de
Especialização em Marketing Empresarial da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof Dr. Romeu Rössler Telma

CURITIBA

2004

Não será a mais forte de todas as espécies que sobreviverão, tampouco a mais inteligente, mas sim aquela mais adaptável à mudança.

Charles Darwin

DEDICATÓRIA

A todos aqueles que trabalham em negócios e em marketing, imbuídos da paixão de atender às necessidades dos clientes e de aumentar o bem-estar da sociedade, e ao meu filho,

Dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização e divulgação deste trabalho.

Meu especial agradecimento a todas as pessoas que colaboraram como sujeitos da pesquisa.

Ao Professor Doutor e orientador Romeu Rössler Telma pelo acompanhamento, ensinamentos, incentivos e exemplo de profissionalismo.

À Angélica pelo estímulo e apoio na realização deste trabalho.

À Deus, por tudo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	1
1.2 OBJETIVOS	4
1.3 JUSTIFICATIVAS	5
1.4 METODOLOGIA	10
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	10
2 REVISÃO EMPÍRICO-TEÓRICA	11
2.1 O CLIENTE/CONSUMIDOR: UM SONHADOR EM BUSCA DE UMA SURPRESA	11
2.1.1 Conceito	11
2.1.2 Necessidades e desejos dos Clientes	11
2.1.3 Satisfação do cliente: a razão dos negócios	12
2.1.4 Comportamento do Cliente	13
2.3 A EVOLUÇÃO DO MARKETING DIRETO PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO E PARA O CRM	18
2.3.1 Marketing baseado em Databases	18
2.3.2 Marketing de Relacionamento	19
2.3.3 Compra com base no Relacionamento	22
2.3.4 Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente	22
2.4 VALOR DE MERCADO	25
3 AS NOVAS FORMAS DE INTERAÇÃO E AS NOVAS TECNOLOGIAS	27
3.1 A CULTURA CENTRADA NO CLIENTE	27
3.2 PAPEL DAS DIFERENTES TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NO CRM	28
3.3 OS PONTOS ESSENCIAIS DO CRM	31

3.4 A ESTRATÉGIA DE CRM	32
3.4.1 Definição de cliente.....	32
3.4.2 Objetivos da estratégia.....	32
3.5 IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO: A TEORIA NA PRÁTICA	34
3.5.1 Como implementar o Customer Relationship Management.....	35
3.5.2 A tecnologia necessária	41
3.5.3 Aplicações para CRM.....	43
3.5.4 Os principais erros dos projetos de CRM.....	49
3.5.5 O Sucesso do CRM	50
4. POLÍTICA PÚBLICA E PROTEÇÃO AO CONSUMIDOR	51
CONCLUSÃO.....	53
RECOMENDAÇÃO.....	55
BIBLIOGRAFIA	56
ANEXOS.....	59

LISTA DE SIGLAS

- ACD – Automatic call dispatching
- CRM – Customer Relationship Management .
- CTI - Computer and Telephone Integration
- DAC – Distribuidor automático de chamadas
- ERP – Enterprise resource planning
- ID - Identification
- IT – Information Technology
- ROI – Return on investment ou retorno sobre o investimento
- SAC – Sistema de atendimento ao cliente
- SFA – Sales force automation
- TI – Tecnologia de Informação
- URA – Unidade de resposta audível
- WEB – Web-Enabled Business

RESUMO

O mercado sofreu nos últimos anos uma forte mudança que abalou todas as antigas formas de negociações. Diante das exigências cada vez maiores dos consumidores, as empresas foram obrigadas a acompanhar a evolução das transações comerciais. Para atender às necessidades que surgiram, era preciso modificar os processos de negócios fundamentais para a melhoria da competição, qualidade, nível de serviços, custos e velocidade de resposta ao mercado. Atualmente, as práticas de marketing devem ir além da simples realização de transações, que quase sempre redundam em vendas hoje e em perdas de clientes amanhã. O objetivo dos profissionais de marketing é construir relacionamentos com os clientes, mutuamente lucrativos, de longo prazo, em vez de apenas vender o produto. Uma empresa não vale mais do que o valor vitalício dos clientes. Essa constatação exige que se conheçam os clientes suficientemente bem para apresentar ofertas, serviços e mensagens relevantes e oportunas, que atendam a cada uma de suas necessidades. Estamos vivendo na Era da Informação, uma época de consistências e verdades, de relações interativas e conseqüentes. Nesse ambiente, o marketing tradicional, sozinho, não consegue mais dar conta do recado. Na era da informação e da interatividade, o que importa não é mais somente quantos clientes a empresa tem, e sim quais conquistou. Colocar o cliente na *pole position* é a nova meta das empresas de todo o mundo. E essa onda já chegou à América Latina: depois de anos passando por experiências de *downsizing*, reengenharia e melhora de eficiência, as companhias do continente estão começando a compreender que a melhor forma de aumentar seus ganhos a longo prazo é por meio do aumento de investimentos e não com cortes de orçamento ou pessoal. Tudo isso é resultado do *Customer Relationship Management* (CRM), uma estratégia de negócios cuja idéia central consiste em trabalhar com o cliente e não somente para o cliente. O CRM consiste em garantir que todas as informações existentes sobre os clientes dentro da empresa estejam concentradas numa única base de dados, acessível a todos os setores. Isso permite que a empresa ofereça um tratamento altamente personalizado a cada um de seus consumidores. O CRM possibilita, a princípio, que conheçamos um cliente específico além de conhecer o segmento. Devemos manter uma relação de aprendizado um-a-um com os clientes individuais, apoiada e facilitada pela tecnologia. Com o CRM estamos, na verdade, desenvolvendo, com informações, um banco de dados de clientes.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

...Assim, Robson Crusóé sacrificou parte de seu consumo em prol de fazer uma poupança. Desta forma, estaria garantindo o seu consumo de amanhã. Ao sacrificar, então, parte de sua poupança em prol de investimentos, estava garantindo seu consumo para depois de amanhã.... (BRÓDY,1996:19)

Citações como esta, normalmente encontradas nos livros de economia, enfocam o homem como um consumidor por excelência. E se observarmos que esse consumo não se restringe apenas às suas necessidades físicas, como alimentos e vestuário, mas também aos bens e serviços que atendam às suas estruturas psíquica, intelectual e moral, podemos concordar com a afirmação de que o ser humano nasceu para consumir.

E para satisfazer a essas necessidades, devido a escassez dos recursos econômicos, o ser humano se estrutura através de atividades organizadas para a geração de produtos ou serviços que o satisfaça.

A partir dessas necessidades surge a figura do empresário que, ao observar os fatores de produção enxerga não apenas a remuneração individual dos fatores terra, trabalho e capital, mas visualiza a figura do lucro. Esse lucro, por sua vez, agrega também as receitas ou custos de oportunidade, o que justifica a exploração dos negócios.

Assim, movido pelo lucro o homem tem se desenvolvido através das atividades empresariais e enfrentado todos os tipos de situações.

Mas e quanto ao retorno futuro? E a capacidade de 'estocar' a confiança dos clientes? E o valor de ter as melhores informações dos clientes para desenvolvimento de novos produtos? E a durabilidade dos relacionamentos forjados sobre o *feedback* do cliente e a pronta resposta da empresa? – Cada vez mais, para ter sucesso num cenário brutalmente competitivo, tecnologicamente acelerado, com cadeia de demanda integrada, embalado por parcerias e dirigido pelo poder de

escolha do cliente, ter foco nos clientes é cada vez menos uma questão de decisão estratégica. É um imperativo de negócios.

O cliente está saindo de seu papel tradicional para se tornar co-criador e consumidor de valor. Esta tabela mostra sua evolução em três estágios e em várias dimensões importantes.

A EVOLUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DOS CONSUMIDORES

	consumidores como público passivo		consumidores como agentes ativos	
	Persuadir grupos predeterminados de compradores	Transações visam compradores individualmente	Ligações duradouras com consumidores	Consumidores participam da criação de valor
Período	Anos 70 e 80	Final da década de 80 e início da de 90	Década de 90	Ano 2000 em diante
Natureza do negócio e papel do consumidor	Consumidor é visto De consumo	Como comprador Predeterminado	Passivo, com papel	Os consumidores são parte da cadeia aprimorada; ajudam a criar e extraem valor dos negócios. São colaboradores, ajudam a desenvolver e são concorrentes.
Ponto de vista da direção do negócio	O cliente é uma média estatística; grupos de compradores são predeterminados pela empresa	O cliente é uma estatística unitária em uma transação	O cliente é uma pessoa; confiança e relacionamentos são cultivados.	O cliente não só é um indivíduo, mas faz parte do tecido social e cultural emergente
Interação da empresa com clientes e desenvolvimento de produtos e serviços	Pesquisas de mercado e questionários tradicionais; produtos e serviços são criados sem muito <i>feedback</i>	Mudança do foco da venda para a ajuda ao consumidor, por meio de serviços de assistência, centro de atendimento telefônico e programas de atendimento ao cliente; identificação de problemas a partir dos consumidores e posterior aprimoramento dos produtos de acordo com esse <i>feedback</i>	Fornecimento aos consumidores a partir da observação dos usuários; identificação de soluções dos principais e reconfiguração de produtos e serviços com base em profundos conhecimentos a respeito dos clientes.	Cliente ajudam a desenvolver experiências personalizadas. Empresas e principais clientes têm papéis conjuntos na instrução, na formação das expectativas e na criação conjunta de produtos e serviços aceitos pelo mercado.
Finalidade e fluxo das informações	Ganhar acesso a grupos de compradores predeterminados e objetiva-los. Comunicação de mão única.	<i>Database marketing</i> : comunicação de duas vias	Marketing de relacionamento. acesso e comunicação de duas vias	Diálogo ativo com clientes para apreender as expectativas e criar o burburinho. Acesso e comunicação em vários níveis.

Fonte: Revista HSM Management 20 Maio-junho 2000

Como podemos observar, o foco no cliente tem de ser um elemento-chave de qualquer outra forma de competir da organização e estar inserido na estratégia de negócio.

A qualidade da relação com o cliente é a medida ideal para o sucesso. Na realidade, a busca de participação do cliente é o que indica a maneira mais barata e eficaz de aumentar as vendas em sua totalidade e como consequência, a participação no mercado.

O 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 organizações 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.

O CRM é essencialmente um termo para estratégias, metodologias e software voltado para uma organização foco no cliente.

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo central a discussão de alguns aspectos que envolvem as iniciativas de implementação da estratégia de gestão do relacionamento com os clientes nas organizações.

Queremos mostrar como o CRM auxilia as organizações a escolher melhor e mais efetivamente os seus clientes, e como utilizar tais conhecimentos para deter toda a experiência dos mesmos junto ao seu negócio, e impulsionar o crescimento das receitas e da lucratividade.

1.3 JUSTIFICATIVAS

As empresas se deparam hoje com dois grandes desafios: aumentar as vendas e otimizar seus processos. Sendo assim, apresentamos a seguir os cenários que nos levaram ao tema escolhido deste trabalho, ou seja, partimos da essência consumista do ser humano e elegemos o CRM como estratégia para a continuidade dos negócios das organizações.

- **O Consumidor Global**

Por volta de 2006, a maioria das pessoas na Terra viverá em centros urbanos – o número de megacidades, definidas como centros urbanos de 10 milhões de pessoas ou mais, deve chegar a 26 em 2015.

Haverá um movimento em direção a uma cultura global de consumidores, em que pessoas do mundo inteiro encontram-se unidas por uma devoção comum a produtos de uma marca, astros de cinema e celebridades.

A cultura popular contínua a evoluir à medida que produtos e estilos de diferentes culturas se misturam e se fundem de modos novos e interessantes. A tecnologia também está alterando as atitudes e expectativas em relação a vários produtos e serviços. A mídia impressa por si só não irá satisfazer um consumidor que está se tornando viciado em telefones celulares, fax/modems, computadores portáteis, salas de bate-papo, personalização em massa e a busca frenética daquilo que é mais rápido, mais barato e melhor.

- **O Consumo virtual**

Há pouca dúvida de que a Revolução Digital é uma das influências mais significativas sobre o comportamento do consumidor atualmente.

As compras eletrônicas (*on-line*) também possibilitam a localização de produtos difíceis de encontrar e criam oportunidades para que negócios especializados se desenvolvam.

O marketing eletrônico promove a conveniência ao romper várias das barreiras impostas pelo tempo e a distância.

A popularidade das salas de bate-papo (*Chat*), onde os consumidores podem discutir vários tópicos com usuários da Internet do mundo inteiro que pensam da mesma maneira, cresce a cada dia.

A Web está transformando o modo como os consumidores interagem com as empresas e uns com os outros. O comércio eletrônico (*on-line*), nos permite localizar produtos pouco conhecidos ao redor do mundo, e comunidades de consumo oferecem fóruns para as pessoas compartilharem opiniões e recomendações sobre produtos. Os benefícios vêm acompanhados de problemas potenciais, incluindo a perda de privacidade e a deterioração das interações sociais tradicionais à medida que as pessoas ficam tempo conectadas (*on-line*).

- **O Cenário Contemporâneo**

Há crescente consenso de que os países mais desenvolvidos estão enfrentando uma época de mudanças que pode igualar-se ou ultrapassar a da revolução industrial, mais de 200 anos atrás. Como Tom Peters (2002) diz:

Nenhuma vantagem empresarial está mais comandando. Nenhuma transformação, não importa o quanto for dramática, proporciona cinco anos de segurança contra as forças em curso, que giram descontroladas. No mundo de rápida mudança de hoje, onde nem sequer sabemos os nomes dos concorrentes do próximo mês, muito menos suas estruturas de custo, ninguém tem uma liderança segura. Para o futuro previsível, as organizações devem aprender a gostar de mudanças e apreciar o tumulto constante tanto quanto resistiram à mudança no passado.

A mudança vem se tornando cada vez mais rápida: passou de uma década para seis meses. Já a mudança no mundo da INTERNET é diária. Hoje as mudanças medem-se não em anos, trimestres, meses, mas em dias.

A Internet também está mudando o modo de os fabricantes se relacionarem com os consumidores. Antes da Internet, os fabricantes dependiam dos intermediários – lojas de varejo, agentes de venda e distribuidores – para vender ao grande público. Agora os fornecedores estão descobrindo que podem eliminar o intermediário e negociar diretamente com os consumidores. Assim como a Internet reduziu o uso de canais de vendas indiretas para consumidores, também mudou a maneira das empresas negociarem entre si. No âmbito empresa-empresa, um dos maiores impactos da Internet está na

forma como os fornecedores trabalham com os compradores. Muitas vezes a Internet cria parcerias inusitadas, que surgem porque a rede elimina todos os limites e fronteiras geográficas. É relativamente fácil duas empresas estabelecerem uma parceria, independentemente de sua localização, usando a Internet para se comunicar.

A nova economia é mais veloz, mais eficaz e tem mais eficiência nos custos. As listas de preço estão sendo substituídas pelos mercados à vista.

A Internet, na verdade é um grande pregão. Surgirão vários modelos de mercados, os leilões, leilões reversos, agregação de demanda e transações entre empresas e governos de todos os tipos. Mas o efeito geral será o mesmo. Essas trocas por meio da Internet tornarão a cadeia de suprimento mais eficaz, a produção e o fornecimento serão acelerados e os custos diminuirão.

A principal qualidade do novo executivo é a capacidade de adaptação. Além disso, há algo fundamental, um princípio básico que não mudou: a capacidade de tratar direito os clientes.

Avanços na área de tecnologia da informação alteraram de forma irreversível a capacidade de fazer negócios, eliminando as restrições tradicionais de tempo e espaço. Estamos passando de uma economia baseada em manufatura e *commodities* para outra, que valoriza mais as informações, os serviços, a assistência e a distribuição.

Além disso, o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas criou negócios completamente novos virtualmente em todos os setores, eliminou outros tantos e produziu uma demanda generalizada de inovações contínuas. Outra grande tendência tem sido a fragmentação dos mercados de consumo e negócios.

A mudança tornou-se parte inerente da empresa. Mais importante ainda é a velocidade cada vez maior da mudança: o ciclo de vida do produto, do processo e das tecnologias de distribuição contraiu-se a uma velocidade de tirar o fôlego.

A empresa que não vê problemas à frente será surpreendida por grandes dificuldades. Para manter-se à frente, as empresas precisam prever as tendências dos clientes e da economia.

As empresas se defrontam com um número infinito de futuros e precisam decidir qual é o mais desejável.

A estória de Robson Crusóé, nos mostra a essência consumista do ser humano. Em seus primeiros dias, na condição de náufrago em uma ilha deserta, todo o seu tempo era destinado basicamente para a obtenção de alimentos para o seu consumo. Provavelmente se alimentava de peixes apanhados com suas próprias mãos.

Ao querer mudar essa rotina, sacrificou parte desse tempo, e também de sua própria alimentação, para desenvolver um mecanismo mais sofisticado para a sua pescaria, talvez uma lança ou uma rede de pesca. A partir de então, obtinha recursos excedentes ao que necessitava para o seu consumo imediato, gerando assim uma reserva, ou seja, uma garantia para o consumo do dia de amanhã. Em sua nova rotina sobrava-lhe tempo para se dedicar ao lazer.

Foi quando se deu conta da necessidade de uma moradia e, sacrificando parte do tempo destinado ao seu lazer, construiu uma cabana que lhe satisfazia não apenas o dia de amanhã, mas também para os dias depois de amanhã. Caracterizamos, assim, os conceitos de consumo e necessidades do cliente.

Se essa estória fosse verídica e os seus personagens se restringissem ao nosso amigo náufrago, e se desprezásemos também a natureza ambiciosa do ser humano, provavelmente o enredo dessa estória tivesse sempre um final feliz, com recursos naturais em abundância. Entretanto, como podemos observar claramente em nossa atual sociedade, os recursos naturais são escassos e a humanidade tem que se desempenhar arduamente para satisfazer as suas necessidades, ou seja, para garantir o seu consumo.

Considerando o que foi exposto acima, podemos salientar que o consumidor é soberano. A soberania do consumidor tornou-se uma força propulsora na economia contemporânea.

Há vários fatores-chave que determinarão o sucesso ou o fracasso em atender este novo desafio: (1) estar mais perto do consumidor; (2) o marketing sobre o valor individualizado; (3) o compromisso prioritário com a satisfação e a retenção do cliente; e (4) um foco renovado sobre o valor patrimonial da marca (*brand equity*). O comportamento do consumidor, como regra, é intencional e orientado a objetivos.

Os produtos ou serviços são aceitos ou rejeitados com base na extensão em que eles sejam percebidos como relevantes às necessidades e ao estilo de vida.

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 pudermos servir como o fornecedor completo, que pode identificar, quantificar, e prestar serviços de encontro com as necessidades dos clientes.

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.

A adoção do CRM, possibilita às organizações:

- Identificar e alvejar seus melhores clientes, controlar campanhas do marketing com objetivos e metas claras, 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;
- Melhorar a gestão 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. (BUCCI, 2000)

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

1.4 METODOLOGIA

Para desenvolvimento do tema proposto neste trabalho, utilizaremos algumas tipologias de estudos a saber: (MARTINS, 1992)

Pesquisa bibliográfica: tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre o assunto. Essa pesquisa se caracteriza como uma pesquisa descritiva.

Investigação não-experimental: é aquela em que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos e variáveis sem manipulá-los. Apesar de no ambiente empresarial estarmos envolvidos em questões experimentais de preconceito, autoritarismo, ansiedade, classe social, crenças e valores... esse não é o nosso propósito.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Para a realização deste trabalho, não encontramos grandes dificuldades, haja vista, o vasto material publicado sobre o tema. A única ressalva, fica por conta dos dados estatísticos obtidos com base no mercado americano, dificultando assim, a visualização da situação atual sobre o tema no mercado brasileiro.

2 REVISÃO EMPÍRICO-TEÓRICA

2.1 O CLIENTE/CONSUMIDOR: UM SONHADOR EM BUSCA DE UMA SURPRESA

2.1.1 Conceito

Segundo KOTLER (1993), podemos definir **Cientes** como organizações que compram bens ou serviços para utilizá-los em seu processo produtivo, revendê-los, transferi-los para quem precisa deles ou para posterior processamento. **Consumidores** são indivíduos ou famílias que compram bens ou serviços para consumo pessoal.

2.1.2 Necessidades e desejos dos Clientes

Conforme SHETH (2001:59),

Necessidade é condição insatisfatória de um cliente, que o leva a uma ação que tornará essa condição melhor. Um **desejo** é o afã de obter mais satisfação do que é absolutamente necessário para melhorar uma condição insatisfatória. Em outras palavras, a diferença entre uma necessidade e um desejo é que a necessidade nasce de um desconforto nas condições físicas ou psicológicas da pessoa.

Os desejos ocorrem quando e porque os seres humanos querem levar suas condições físicas e psicológicas a um nível além do estado de conforto mínimo.

Segundo KOTLER (2003:157), "o mantra primordial do marketing é 'descubra necessidades e preencha-as". A empresa descobre as necessidades escutando ou entrevistando os clientes e depois desenvolvendo soluções adequadas para cada caso. Hoje, contudo, restam poucas necessidades que já não tenham sido identificadas e atendidas pelas empresas.

Mas existe outra resposta para a sociedade sem necessidades – ou seja, criar novas necessidades. Obviamente, sempre surgem novas necessidades, mesmo que as antigas já estejam satisfeitas.

Às vezes, certas necessidades são obscurecidas pela percepção limitada da empresa a respeito dos clientes. Certos dogmas fincam raízes profundas, como a crença da indústria de cosméticos de que as mulheres usam maquiagem a fim de se tornarem mais atraentes para os homens. Até que Anita Roddick fundou The Body Shop, com base no pressuposto de que muitas mulheres anseiam por produtos que cuidem de sua pele. E acrescentou outro valor: não poucas mulheres interessam-se por temas sociais e preferirão as empresas que demonstrarem igual preocupação.

SHETH, (2001) afirma que necessidades e emoções são intimamente ligadas. Como as necessidades, as emoções são capazes de energizar uma pessoa na direção de objetos-alvo relevantes. O sentimento de privação de objetos-alvo desejados (que geram a moção) é experimentado na consciência como uma emoção negativa, e sua conquista (que subsidia a moção) é experimentada na consciência como uma emoção positiva. Todas as pessoas buscam experiências emocionais positivas e evitam as negativas. Assim, as emoções positivas funcionam como motivações de aproximação, e as negativas como motivações de evitação.

2.1.3 Satisfação do cliente: a razão dos negócios

Peter F. Drucker, considerado um dos mais importantes gurus da administração em todo o mundo, acredita que o propósito dos negócios é criar e manter clientes satisfeitos (SHETH, 2001). Embora algumas empresas utilizem esse conceito mais em palavras que em atos, há um movimento bem definido em diversas empresas – estrangeiras e locais, que visam ou não visam ao lucro, e nos mercados de bens de consumo e industrial – na direção de uma “cultura do cliente” – uma cultura que incorpora a satisfação do cliente como parte integrante da missão da empresa, e utiliza um entendimento do comportamento do cliente como insumo para todos os seus planos e decisões de marketing.

Uma cultura voltada para o cliente pode ser prontamente observada em empresas tão diferentes como a *Wall-Mart*, cadeia de lojas de vendas a varejo, e a *Harrod's*, de Londres, voltada para a venda de produtos de primeira classe; a sofisticada cadeia de hotéis *Marriot* e o econômico Motel “6”; gigantes das chamadas a longa distância como a *AT&T* e a *Telecom*, da França, e empresas menores de ligações locais; empresas aéreas de luxo como a *British Airways* e a rainha da

economia, a *Southwest Airlines*. Tudo indica que essa cultura tende a ser observada também, e cada vez mais, em todos os tipos de empresas que não visam ao lucro, que estão constantemente entrevistando seus membros, alunos, pacientes, cidadãos e recebedores de benefícios públicos, para garantir a satisfação de todos esses “clientes”.

2.1.4 Comportamento do Cliente

a. Conceito

De acordo com ENGEL (2000:4) definimos comportamento do cliente como “as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem ou sucedem estas ações”

Segundo SHETH (2001:29), o comportamento do cliente é definido como “as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles” definição proposta de comportamento do cliente inclui várias atividades e muitos papéis que as pessoas podem assumir.

É de suma importância entender o comportamento do cliente e as empresas de todo o mundo estão reconhecendo a importância de entendê-lo como uma chave para o seu sucesso. À medida que nos aproximamos da virada do século, entender o cliente será a chave para o sucesso empresarial. Esse é o primeiro passo na direção de enfrentar os desafios do estimulante mundo dos negócios. O estudo do comportamento do cliente oferece os conhecimentos básicos necessários para decisões empresariais de sucesso. (SHETH, 2001)

Conforme SOLOMON (2002:24), o comportamento do consumidor “é um processo. Trata-se de um processo contínuo, e não só o que acontece no instante em que um consumidor entrega dinheiro e apresenta seu cartão de crédito e, em troca, recebe uma mercadoria ou serviço.”

A troca, uma transação em duas ou mais organizações ou pessoas dão e recebem algo de valor, é uma parte integrante do marketing. Embora a troca continue sendo uma parte importante do comportamento do consumidor, a visão

mais abrangente enfatiza todo o processo de consumo, o que inclui as questões que influenciam o consumidor antes, durante e depois da compra.

b. O Significado de consumo

Uma das premissas fundamentais do moderno campo do comportamento do consumidor é a de que as pessoas muitas vezes compram produtos não pelo que eles fazem, mas sim pelo que eles significam. Esse princípio não quer dizer que a função básica de um produto não seja importante e sim, que os papéis que os produtos representam em nossa vida vão muito além das tarefas que desempenham. Os significados mais profundos de um produto podem ajuda-lo a destacar-se em relação a outros produtos e serviços semelhantes – se forem todos iguais, será escolhida a marca que tem uma imagem coerente com as necessidades subjacentes do comprador (SOLOMON, 2002).

Por exemplo, embora a maioria das pessoas não possa correr mais rápido ou saltar mais alto por estar usando um Nike, em vez de Reebok, muitos adeptos fiéis confiam plenamente em sua marca preferida.

Nossa fidelidade a marcas de tênis, músicos ou refrigerantes nos ajuda a definir nosso lugar na sociedade moderna, e essas escolhas também auxiliam cada um de nós a formar elos com outros que têm preferências semelhantes.

Os tipos de relacionamentos que uma pessoa pode ter com um produto, são:

- Ligação de auto-conceito – o produto ajuda a estabelecer a identidade do usuário.
- Ligação Nostálgica – o produto atua como um elo com um eu do passado.
- Interdependência – o produto faz parte da rotina diária do usuário.
- Amor – o produto promove elos emocionais de afeto, paixão ou outra emoção intensa.

c. Atividades de consumo

Para SOLOMON (2002, 30), as atividades de consumo são:

- Consumo como experiência – uma reação emocional ou estética a objetos de consumo. Isso incluiria reações como o prazer de aprender a marcar um cartão de pontos ou de apreciar a habilidade atlética do jogador favorito.

- Consumo como integração – conhecer e manipular objetos de consumo para expressar aspectos do eu ou da sociedade. Por exemplo, alguns fãs usam as camisetas dos Cubs para expressar sua solidariedade a eles. Assistir aos jogos pessoalmente, em vez de vê-los na TV, permite ao torcedor integrar de modo mais completo sua experiência com a do time.
- Consumo como classificação – atividades em que os consumidores se envolvem para para comunicar tanto para si próprios quanto para os outros, sua associação com objetos. Por exemplo, os espectadores podem comprar suvenires para demonstrar aos outros que são torcedores fiéis, ou ainda, os torcedores mais arrebatados podem atirar a bola a ponto do time adversário de volta ao campo como demonstração de desacato.
- Consumo como jogo – os consumidores usam objetos para participar de uma experiência mútua e fundir suas identidades com a do grupo. Por exemplo, torcedores contentes podem gritar em uníssono e participar de uma explosão de saudações quando um dos jogadores de seu time faz um ponto. Essa dimensão da experiência compartilhada é diferente de assistir ao jogo em casa sozinho

d. O Comportamento do Cliente e a Orientação para o Cliente

Na visão de SHETH (2001), os princípios do comportamento do cliente são mais úteis para a empresa quando ela se aplica a desenvolver e manter uma orientação para o cliente. A orientação para o cliente (também conhecida como orientação para o mercado) significa pleno entendimento dos desejos e necessidades dos clientes, do ambiente competitivo e da natureza do mercado, em regado para formular todos os planos e ações da empresa a fim de criar clientes satisfeitos.

Quando empresas e organizações se tornam orientadas para o cliente, elas colhem ganhos impressionantes, em duas amplas áreas do sucesso empresarial. Em primeiro lugar, elas conquistam uma notável vantagem competitiva no mercado externo. Em segundo lugar, em termos internos (ou seja, dentro da organização), elas tornam-se capazes de cultivar funcionários satisfeitos que se sentem orgulhosos em seus empregos.

d. Vantagens competitivas por meio da orientação para o cliente

Seguir uma orientação para o cliente traz para a empresa vantagens competitivas que levam a um desempenho empresarial mais alto, na forma de um aumento da lucratividade e de um crescimento da receita. Existem seis vantagens, sendo que três delas aumentam a lucratividade e as outras três geram crescimento de receita (SHETH, 2001).

Aumento da lucratividade em virtude de:

- Eficiência de custo em virtude de atender os clientes que compram repetidamente
- Disposição a pagar um preço mais alto
- Proteção contra crises na corporação

Orientação para o
Cliente

Conservação dos
clientes

Crescimento da receita em virtude de:

- Aumento da propaganda boca a boca
- Compra em um único lugar
- Inovações de produtos

e. O Impacto dos consumidores sobre a Estratégia de Marketing

O conhecimento sobre os consumidores deveria ser incorporado em cada faceta de um plano de marketing bem-sucedido. Os dados sobre os consumidores auxiliam as organizações a definir o mercado e a identificar ameaças e oportunidades para uma marca. E, no mundo selvagem e extravagante do marketing, nada é para sempre: esse conhecimento também ajuda a assegurar que o produto continue a ter apelo em seu principal mercado (SOLOMON, 2002).

f. Lealdade comportamental a marcas

A lealdade é o combustível que impulsiona o sucesso financeiro, especialmente em períodos de incertezas – econômicas e de outros tipos. A única maneira de uma empresa desenvolver uma base de clientes fiéis é construir relacionamentos a partir de sólidos compromissos com os funcionários responsáveis pelo atendimento a esses clientes (SHETH, 2001).

Há dois modos para considerar a lealdade a marcas: como um comportamento e como uma atitude. Ou seja, os profissionais de marketing definem a lealdade a marcas em termos de que marcas as pessoas compram e também de como elas se sentem em relação as marcas.

Em termos comportamentais, a lealdade a marcas é simplesmente a recompra consistente de um cliente. Enquanto que, a lealdade atitudinal, mostra o quanto o cliente gosta efetivamente da marca.

g. Fidelidade

Muitos proclamam que a fidelidade morreu, e algumas estatísticas parecem

confirmar isso.

De acordo com estatísticas internacionais, uma empresa perde, cada ano, entre 20% e 40% de seus clientes. O antídoto para isso é ter clientes fiéis, leais, que repitam suas compras com certa regularidade. Afinal, sabe-se que o cliente fiel recomenda os produtos ou serviços da empresa para outras pessoas, é imune à pressão dos concorrentes e tolera uma falha ocasional no atendimento. É o sonho de todos. Mas um comportamento desses não se consegue de um dia para outro – demanda tempo, recursos e dedicação. A fidelidade é construída –ou destruída– em cada interação do cliente com a empresa.

Toda empresa sonha com consumidores fiéis a sua marca. Mas esse não é um sentimento que pode correr solto, porque tende a incluir aspectos negativos, tais como rejeição a mudanças. Ao contrário: é preciso saber administrar os fãs da marca, aqueles que têm um relacionamento pessoal com ela.

Retenção de Cliente versus Aquisição de Cliente

Custo de Aquisição de um Cliente Novo: US\$20
Custo de Retenção de um Cliente Já Existente: US\$ 4

Ênfase na Aquisição		Ênfase na Retenção	
Adquirir 6 clientes	US\$ 120	Adquirir 3 clientes	US\$ 60
Reter 5 clientes	US\$ 20	Reter 20 clientes	US\$ 80
Custo total	US\$ 140	Custo total	US\$ 140
Total de clientes	11	Total de clientes	23

- Os custos de aquisição são cerca de 5 vezes maior do que o de retenção
- Além disso a evasão de Clientes se dá a uma taxa anual de cerca de 20% se nada for feito.

Fonte: PEPPERS & ROGERS. Marketing Um a Um, 1994: Pg. 48

2.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Segundo SOLOMON (2002:26-27), “segmentação de mercado é um processo de projetar ou apresentar um produto ou serviço que tenha um apelo especialmente forte para alguma subparte identificável do mercado total”.

O processo de segmentação de mercado identifica grupos de consumidores que se assemelham de uma ou mais maneiras e cria, então, estratégias de marketing

A segmentação de mercado é um importante aspecto do comportamento do consumidor. Os consumidores podem ser categorizados de acordo com várias dimensões, incluindo uso de produtos, demografia (os aspectos objetivos de uma população, tais como idade e gênero), e psicografia (características psicológicas e de estilo de vida), estar relacionada com o uso, uso-situação e benefício (SCHIFFMAN, 2000).

2.3 A EVOLUÇÃO DO MARKETING DIRETO PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO E PARA O CRM

2.3.1 Marketing baseado em Databases

- Grandes quantidades de dados sobre clientes atuais ou potenciais
- Ações específicas de marketing e vendas
- Nichos cada vez menores da população, chegando até o nível do indivíduo como limite da segmentação.

O Marketing por Database substitui, em parte, as antigas formas pessoais de relacionamento no comércio: a padaria da esquina, o açougueiro, etc., que deixaram de existir com as grandes lojas de varejo.

Chegando mais perto das características e perfil de vida de cada indivíduo

Cria um potencial de estimulação para a compra maior e diferente dos meios tradicionais.

2.3.2 Marketing de Relacionamento

Marketing de Relacionamento é um conjunto de estratégias que visam ao entendimento e a gestão do relacionamento entre uma empresa e seus clientes, atuais e potenciais, com o objetivo de aumentar a percepção de valor da marca e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo. Quando falamos em gestão do relacionamento, isso significa ter a capacidade de acompanhar e influenciar o comportamento de clientes e *prospects* ao longo do tempo, em qualquer canal de contato, respeitando o histórico de transações estabelecido com a empresa. Trata-se de transformar não-cliente em cliente, de aumentar ticket médio, de aumentar frequência de compra, de reduzir cancelamento, enfim, de fazer mais clientes serem mais rentáveis e por mais tempo. Tudo começa quando a gente entende que relacionamento é algo que se estabelece entre marcas e pessoas. Não por acaso, quando alguém expressa seu sentimento com relação a uma empresa, diz coisas como: “Eu amo esta marca” ou “Eu não conheço esta marca” ou ainda “Esta marca é perfeita para mim”. Uma vez que se saiba, de um lado, qual é a identidade da marca e, de outro, o perfil do consumidor — bem como suas crenças e valores — cabe ao Marketing de Relacionamento garantir a conexão entre ambos num processo contínuo de ação e reação. Quanto mais o cliente percebe que a empresa sabe reconhecer suas necessidades e entregar produtos e serviços compatíveis com as suas características, mais dá informações a seu respeito. Quanto mais informações a empresa tem, maior a capacidade de reconhecer e privilegiar os clientes lucrativos.

Num mundo marcado pelo excesso de similaridade entre empresas e produtos, a grande vantagem do Marketing de Relacionamento é a capacidade de ser algo a mais onde todo o resto é igual. De trazer para o consumidor um motivo concreto para escolher a sua marca em detrimento das outras. Tudo isso com a vantagem de se poder monitorar o resultado financeiro de todo o esforço feito. Em suma, independente do nome que receba, fazer Marketing de Relacionamento é saber que o poder está nas mãos do consumidor e perceber que, ou a gente

reconhece esta força e dá para ele o que ele quer, ou temos poucas chances de vencer os desafios impostos pelo mercado no novo milênio.

Marketing de relacionamento e os 4Ps

Produto

- Os produtos são mais personalizados, com base nas preferências dos clientes.
- Os novos produtos são projetados e desenvolvidos mediante a cooperação ativa com fornecedores e distribuidores.

Preço

- A empresa define seus preços em função do relacionamento com os clientes e do conjunto de características e serviços pedidos pelo cliente.
- No marketing business-to-business, as negociações são mais intensas, pois em geral os produtos são projetados para cada cliente.

Distribuição

- O MR favorece o marketing direto com os clientes, o que reduz o papel dos intermediários.
- O MR enfatiza a oferecimento de alternativas aos clientes, quando à maneira de pedir, pagar, receber, instalar e consertar o produto.

Comunicação

- O MR prefere a comunicação e o diálogo individual com os clientes.
- O MR opta por comunicações de marketing integradas para apresentar a mesma promessa e imagem aos clientes.

O MR desenvolve extranets com os grandes clientes, para facilitar o intercâmbio de informações, o planejamento conjunto, a emissão de pedidos e o pagamento das faturas.

Fonte: KOTLER, Marketing de A a Z, 2003: 135

As principais características do marketing de relacionamento:

- Concentra-se nos parceiros e clientes, em vez de nos produtos.
- Atribui mais ênfase à retenção e cultivo dos clientes existentes do que à conquista de novos clientes.
- Confia mais no trabalho de equipes interfuncionais do que nas atividades de departamentos isolados.
- Ouve e aprende mais do que fala e ensina.

2.3.3 Compra com base no Relacionamento

O cliente está sempre buscando o melhor negócio, sempre aberto a promoções dos fornecedores/concorrentes, sempre ávido para fazer negócios com uma nova empresa. Existem forças poderosas que fazem um cliente desejar comprar várias e várias vezes do mesmo fornecedor. Portanto, para os profissionais de marketing, é útil e proveitoso aprender a manter seus clientes ao longo do tempo (construindo com eles um relacionamento a longo prazo).(SHETH,2001)

Isso exige um entendimento do que motiva os clientes a se engajarem em uma compra com base no relacionamento. Essas motivações foram integradas em um modelo de compra com base no relacionamento, no qual dois grupos de fatores constituem as motivações: (1) fatores custo-benefício, que incluem custos de procura, redução de custos, custos de mudança e benefícios acrescidos de valor e (2) fatores sócio culturais, que abrangem a socialização precoce, a reciprocidade, as redes e as amizades. Esses fatores antecedentes resultam em relacionamentos fornecedores-clientes que são caracterizados pelo comprometimento e a confiança. O resultado desses relacionamentos é a lealdade do cliente ao fornecedor, o aumento no volume de compras, a disposição a pagar mais, a comunicação boca a boca favorável e o valor líquido ou a boa vontade do cliente.

2.3.4 Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente

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.

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”.

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 pudermos 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. Nua.

A prática contínua do CRM leva a empresa atingir o marketing 1 to 1, o que, segundo Peppers e Rogers (1994), 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 exeqüível 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 exibições com as demonstrações da tecnologia. A tecnologia é necessária a fim de implementar CRM , especialmente na etapa da customização, mas 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, depois de tudo, fica extremamente perto de seus clientes, compreendendo as 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 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 trabalhem para o objetivo comum de um relacionamento mais forte com o cliente.

2.4 VALOR DE MERCADO

Conforme SHETH (2001:75), “é o potencial que um produto ou serviço tem de satisfazer às necessidades e aos desejos dos clientes”. O valor só é criado se o produto ou serviço tem a capacidade de satisfazer às necessidades e os desejos de um cliente. Como as necessidades e aos desejos dos clientes não são idênticos, um produto ou serviço pode ter mais valor para uma pessoa e menos para outra, por que satisfaz melhor as necessidades e os desejos de um cliente que de outro.

Segundo (KOTLER, 2003), basicamente, valor é a combinação certa de qualidade, serviço e preço para o mercado-alvo.

Para Michael Lanning¹, as empresas vencedoras são aquelas que desenvolvem uma *proposição de valor* e um *sistema de fornecimento de valor* competitivamente superiores. A *proposição de valor* vai além do posicionamento da

¹ KOTLER, Marketing de A a Z. RJ: 2003

empresa em um único atributo. É a experiência total prometida pelo produto, respaldada por seu fornecimento efetivo e confiável.

Jack Welch impôs esse desafio à GE: “A década do valor está diante de nós. Se não formos capazes de vender um produto de alta qualidade ao preço mais baixo do mundo, estaremos fora do jogo.”

A rede McDonald’s costumava dizer que atuava no *negócio de fast-food*. Depois, passou a afirmar que estava no *negócio de serviços rápidos*. Hoje, declara que opera no *negócio de valor*.

A capacidade da empresa de fornecer valor aos clientes está estreitamente relacionada com a capacidade de criar satisfação para os empregados e para outros parceiros do negócio.

3 AS NOVAS FORMAS DE INTERAÇÃO E AS NOVAS TECNOLOGIAS

3.1 A CULTURA CENTRADA NO CLIENTE

Esse tipo de sistema que apóia a dura tarefa de deslocar o foco das empresas, tradicionalmente centrado em produto, voltando-o para o cliente, enfrentou algumas resistências – não só no Brasil, mas em todo o mundo – em função de sua complexidade.

Hoje, há muitas ferramentas capazes de armazenar informações sobre os clientes de maneira dinâmica, segmentar grupos por critérios os mais diversos e disparar ações de marketing alvejando o público certo. O que falta entender é que CRM é, definitivamente, um assunto de negócios. Que tratar bem de verdade um cliente pode conquista-lo para sempre e, como benefício paralelo, estimular a propaganda boca a boca, que, sabe-se, sempre deu certo. E perceber que os assinantes de um jornal devem receber as ofertas de venda casada – de CDs, enciclopédias, coleções – antes que o leitor eventual, que só compra o informativo aos domingos. Que uma administradora de cartão de crédito lucra mais ao estimular usuários ativos a usar o plástico do que ao oferecer anuidade gratuita para novos usuários, que podem aceitar a proposta apenas para ter uma alternativa a mais na carteira. Que um consumidor que não esteja na lista dos mais respeitáveis *frequent flyers* de uma determinada companhia aérea pode estar investindo muito dinheiro voando com a concorrência.

É relevante destacar que uma companhia deve, sim, selecionar os clientes, dando atendimento melhor àqueles que geram mais receita, principalmente, maior rentabilidade. Até porque oferecer serviços caros a quem mal compra é adentrar vias tão tortuosas como as que cruzam os ciclistas da Kozmo.com, em Nova York.

Também é relevante destacar que as estratégias de CRM de duas empresas, mesmo no interior de um mesmo segmento econômico, jamais poderão ser idênticas. Concentrar-se no *target*, verificando o que tem valor para a maior parte

dos indivíduos que compõem o conjunto, é simplesmente fundamental em qualquer iniciativa de marketing.

No Brasil como no mundo, erros como o do jornal que não prioriza justamente o leitor que paga por seu produto todos os dias, em pacotes que podem variar de um mês a um ano, são cometidos com uma frequência assustadora. Infelizmente, ao entrar em contato com *call centers*, só muito raramente o consumidor é inquirido sobre seu nível de satisfação com a qualidade dos produtos e serviços aos quais está destinando parte de seu orçamento. Sem falar na ausência quase absoluta de perguntas simples, informais, que poderiam servir de indício para iniciativas de *cross selling* (expansão do *mix* de compras do consumidor) e *up selling* (aumento do faturamento a um cliente). A tecnologia oferece às empresas a oportunidade, até pouco tempo atrás impensável, de conhecer os seus clientes. Mas, sem que haja disposição de espírito nesse sentido, não é capaz de render às empresas os dourados frutos da fidelização e da rentabilização. E, por mais que evolua, provavelmente nunca será.

Mas a adoção do CRM é, antes de mais nada, uma decisão estratégica visando a um posicionamento mercadológico que valoriza a marca sem exigir pesadíssimos esforços de mídia.

De quebra, programas de CRM podem azeitar processos internos, porque presumem uma cobertura de fato muito ampla: a ponto do *call center*, por exemplo, deve ter acesso instantâneo a informações sobre o andamento de uma entrega, e o departamento de marketing, integrado a vendas, acumula dados para desencadear campanhas mirando públicos que, por ser conhecidos, tendem a ser alvos mais fáceis de acertar.

3.2 PAPEL DAS DIFERENTES TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO NO CRM

No início do século XX, surgiram novas tecnologias – como a linha de montagem, os meios de comunicação de massa, os sistemas de distribuição em massa – e elas foram a causa do marketing de massa e da própria Era Industrial.

Agora temos outro grupo de tecnologias surgindo e elas estão fazendo uma revolução que gera o marketing de relacionamento um-a-um e a Era da Informação.

As novas tecnologias estão mudando a conformação competitiva do mercado, bem como as atitudes e exigências dos consumidores. A tecnologia modifica os mercados e refuta leis há muito utilizadas para reger as atividades de marketing.

Temos, em primeiro lugar, uma família de tecnologias que giram em torno do gerenciamento de banco de dados. Hoje é possível obter dados e acompanhar cada transação individualmente – não apenas cada transação, mas cada interação com cada cliente.

Depois, há as tecnologias de interatividade, o que inclui a Internet. Elas significam que é possível, fácil, barato e instantâneo comunicar-se uns com os outros, algo que nunca aconteceu antes na história da humanidade, algo que altera radicalmente a concepção dos negócios.

A INTERNET mudou, de forma singular e radical, o conceito de valor de serviço mais do que qualquer outra coisa desde o surgimento do telégrafo. A força inexorável das novas tecnologias fomenta transformações no comportamento do consumidor, o que resulta em mudanças nas estratégias competitivas e nas abordagens de negócios. Por consistir em um meio direto, interativo e quase onipresente, a Internet mudou o conceito de valor do serviço e tornou as informações parte do conteúdo da maioria dos produtos mais corriqueiros.

Ironicamente, essas maravilhas tecnológicas plantaram as sementes que corroem a fidelidade do cliente. A escolha e o preço têm um valor maior do que a marca. A marca já não fornece mais um guarda-chuva protetor para a fixação de preços. As informações e o custo dos produtos são compartilhados e cruzados nos consórcios de compra ou grupos de bate-papo pela rede. A tecnologia criou um mundo de eterna novidade. Os lançamentos de novos produtos estão duplicando a cada dois ou três anos, criando nichos lotados de concorrentes. A mídia funciona sem parar – 24 horas por dia, todos os dias - e lança uma abundância de novas idéias e marcas diante dos olhos dos consumidores. As empresas munem-se de tecnologia para melhorar a produtividade, reduzir os custos e reagir à concorrência. O efeito inadvertido sobre os clientes, entretanto, é o aumento das expectativas.

Os direcionadores fundamentais dos negócios não foram alterados, mas a internet redefiniu o gerenciamento da relação com o cliente.

Direcionadores dos Negócios

CRM

Expansão de Mercados

Aumento do ROI em Marketing
Up-sell / Cross-sell
Presença no mercado global

Retenção de Clientes

Foco nos clientes lucrativos
Relacionamento “1 para 1”
Fomento na lealdade do cliente

Melhora de Eficiências

Auto-Serviço
Vendas coordenadas
Tempo de mercado mais rápido

Está surgindo um novo tipo de cliente e um novo tipo de relacionamento com o cliente baseados no acesso, na interface, nos serviços incorporados e nos sistemas inteligentes de informações que operam por trás de tudo. Os relacionamentos neste novo mundo são virtuais.

Com a Internet, o consumidor está desempenhando um papel mais ativo e engajado. Mais do que isso, esse novo meio está instruindo os usuários para um mercado em que eles exercitam a autoconfiança e a auto-expressão. Isso significa que os consumidores podem substituir sua atualização por meio de marcas pela atualização por meio de grupos de afinidade e valores compartilhados. Torna-se cada vez mais importante para os mercadólogos entender profundamente os clientes. O marketing deve mudar o seu foco na imagem e na consciência para o foco na tecnologia da informação a fim de captar as informações necessárias para entender os compradores e fornecer os serviços necessários para continuar competitivo. O marketing transformar-se-á em um processo de aprendizado contínuo por meio do qual a empresa ganha conhecimento ao interagir com os clientes e o mercado, e dessa maneira consegue adaptar-se e competir à altura.

E um terceiro grupo são todas as tecnologias que nos ajudam a personalizar em massa os produtos e serviços.

As mudanças no comportamento do consumidor, as estratégias competitivas e a inexorável força das novas tecnologias estão batendo simultaneamente a nossa porta. Os processos são cada vez mais complexos, com um número muito maior do que antes de fatores que influenciam a tomada de decisões.

As empresas que querem ter intimidade com o cliente lutam para construir um relacionamento duradouro, de longo prazo. Não pensam em termos de “hoje lhe vendemos um produto e, depois dessa transação, você pode ou não voltar a comprá-lo”. Preocupam-se, em vez disso, em estabelecer um diálogo com os clientes; tratam de conhecê-los melhor e compreender as suas necessidades, a fim de satisfazê-los da melhor maneira possível.

Em resumo: as empresas que tentam ser íntimas de seus clientes pensam neles individualmente - esmerando-se em atender às exigências particulares- e fazem com que a relação seja duradoura. Os relacionamentos prolongados permitem maior compreensão e melhores conexões. E é exatamente por esse motivo que essas empresas conseguem manter a lealdade ou fidelidade de seus clientes ao longo do tempo. É necessário que a empresa se concentre em tentar fornecer a melhor solução total para cada cliente em particular.

As novas tecnologias da informação foram a causa do CRM, no que chamamos de “revolução do relacionamento”.

A capacidade de perceber o potencial revolucionário de uma inovação tecnológica é fundamental para a prosperidade, quando não para a própria sobrevivência da empresa.

3.3 OS PONTOS ESSENCIAIS DO CRM

Os pontos essenciais do programa de gestão do relacionamento com o cliente são: a definição de cliente, os objetivos da estratégia, os elementos da estratégia e a implementação.

Os principais objetivos são a proposição do valor –o que se quer obter com o CRM- e a elaboração de um estudo de caso que defina parâmetros e formas de mensuração.

Entre os elementos básicos de uma estratégia de CRM estão: criar comitês de partes interessadas, analisar processos empresariais, avaliar risco, saber lidar com a cultura corporativa, definir a tecnologia e escolher o pacote de *software*. A forma de implementação, provavelmente a etapa mais cara de todo o processo,

depende de decisões variadas, tais como se o implementador deve ser interno ou externo.

Em geral, as estratégias de CRM têm como objetivo principal criar uma visão de 360 graus do cliente, ao mesmo tempo unificada e multidepartamental.

3.4 A ESTRATÉGIA DE CRM

3.4.1 Definição de cliente

A elaboração de uma estratégia de CRM começa pela definição de cliente, por mais banal que isso possa parecer.

De acordo com a definição clássica, cliente – ou consumidor – é o indivíduo ou grupo que paga por bens ou serviços. No vocabulário do século XXI, cliente é o indivíduo ou grupo que troca valor com outra pessoa ou grupo.

3.4.2 Objetivos da estratégia

Depois de determinar o que e quem são os clientes, é hora de concentrar-se na estratégia principal: estabelecer quais devem ser os principais objetivos e resultados a serem alcançados com o sucesso da implementação de um sistema CRM.

Os principais objetivos são: proposição de valor e realização de um estudo de caso que proponha parâmetros e medidas.

a. Proposição de valor

A proposta de valor é o resultado que se espera obter com o CRM. O objetivo é aumentar o número de clientes “x vezes”, ou aumentar “x%” ou “(x + 1)%”, É reduzir o tempo necessário para resolver problemas dos clientes? Ou reduzir o número de horas dedicadas ao trabalho administrativo, para que a equipe de vendas possa sair e vender mais?

Aumentar a satisfação do cliente, resguardando também os objetivos da empresa? As possibilidades seguem *ad infinitum*.

As opções acima resumem alguns dos objetivos que podem ser afetados pela estratégia de CRM. Existem muitos outros, que variam de empresa para empresa. A proposta de valor, porém, tem de estar concretamente criada, antes que se possa prosseguir.

b. Case e medidas

A etapa seguinte é fazer um estudo de caso que mostre como o CRM poderá contribuir para o sucesso dos objetivos e metas. É a hora de realizar estudos formais para calcular o retorno sobre o investimento (ROI) e implantar indicadores-chave de desempenho.

1. Elementos da estratégia

Depois de estabelecer objetivos e critérios para medir o sucesso de sua realização, é preciso determinar os elementos do planejamento estratégico. O CRM é uma estratégia apoiada na tecnologia, que abrange a empresa em suas dimensões vertical e horizontal. Por se tratar de uma estratégia baseada no cliente, implica uma visão unificada dele, acessível a vários departamentos, a partir de diversos meios de comunicação.

Uma boa estratégia deve sempre ter em vista não apenas as necessidades da alta direção, mas também dos usuários – que podem ser funcionários, parceiros ou clientes. Os processos de negócios podem ser mudados, mantidos, eliminados ou acrescentados. A cultura da empresa pode ser alterada radical e inesperadamente. A tecnologia de CRM escolhida tem implicações que vão muito além da tecnologia e até da abordagem selecionadas.

3.5 IMPLEMENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO: A TEORIA NA PRÁTICA

A crescente demanda por tecnologias de CRM (*Customer Relationship Management*, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente) está dando às empresas um grupo enorme de ferramentas para otimizar as relações com o cliente. Centenas de fornecedores de software oferecem soluções e serviços para melhorar o desempenho das vendas e das campanhas de marketing e integrar os vários canais de venda.

Especificamente, essas tecnologias são projetadas para automatizar as funções de vendas e serviços, agregar informações de clientes nos *datawarehouses* e *datamarts* e gerenciar a colaboração com os clientes por meio de um número crescente de “pontos de interação”.

O universo do CRM pode ser dividido em três categorias:

- CRM operacional: aplicativos de clientes que atuam como interfaces, integrando os sistemas de retaguarda (*back-office*) com as soluções de *front-office* e escritório móvel, incluindo automação da força de vendas, do marketing empresarial e serviços de suporte a cliente.
- CRM analítico: aplicativos que analisam os dados de cliente gerados pelas ferramentas operacionais com o propósito de gerenciamento de performance de suporte. O CRM analítico está intrinsecamente ligado ao *data warehouse*.
- CRM colaborativo: serviços colaborativos, como edição personalizada, e-mail, comunidades, conferência e centros de interação de cliente capacitados à *Web*, que facilitam a interação entre clientes e negócios. O CRM colaborativo é usado para estabelecer um valor vital com os consumidores, além da transação, ao criar uma relação de parceria.

As soluções de CRM devem atender a três exigências básicas:

- Fornecer uma visão unificada e consistente de cada cliente para cada uma de suas interações;
- Capacitar o cliente a ter uma visão completa da companhia, independentemente da maneira pela qual o cliente a contata;

- Deixar a equipe de atendimento realizar tarefas de vendas, serviços e marketing de forma mais eficiente, como um grupo, reduzir os custos e aumentar a eficiência.

Infelizmente, nenhum produto de CRM é líder em todas as três áreas. Cada um deles tem um ou dois pontos fortes, e todos diferem nas funcionalidades. As atuais ferramentas de CRM não têm ferramentas de alta qualidade para avaliar a satisfação do cliente, ferramentas de análise de dados e capacidade de integrar os aplicativos existentes.

A principal funcionalidade de um produto CRM é sua habilidade em manter uma visão única e coesa do cliente para as funções de vendas, marketing e serviços que lidam com eles. Isso o distingue dos softwares para marketing, serviço e cliente menos funcionais e mais velhos.

O software de CRM deve ter a capacidade de dar suporte a processos de vendas, gerenciamento de oportunidades e de fluxo de informações. Ele examina a previsão, o gerenciamento de oportunidade e a capacidade de vendas do grupo. Os fabricantes de CRM também devem focar as ferramentas de produtividade de vendas, incluindo configuração e geração de cotação.

O marketing realiza duas funções que exigem a habilidade do software de CRM: gerenciamento de campanha e geração de perspectivas. As companhias procuram se capacitar a gerenciar e executar uma campanha em todos os estágios, do planejamento à determinação de seu grau de sucesso. As empresas que estejam avaliando softwares de CRM devem examinar como a geração de perspectivas futuras está ligada e relacionada às vendas.

3.5.1 Como implementar o Customer Relationship Management

Na visão de Marta Rogers, em entrevista concedida à revista HSM Management em 2000, a implementação da solução de CRM deve ser bem orquestrada, focada no cliente e envolver toda a organização. A solução deve ter como objetivo final a capacitação da empresa nas quatro tarefas básicas do CRM:

- Identificar os clientes: individualmente e por acessos
- Diferenciar os clientes conforme o valor e as necessidades de cada um
- Interagir com os clientes de modo eficiente e eficaz em termos de custos

- Personalizar aspectos do comportamento da empresa com relação ao cliente, para promover eficiência e lucratividade.

CRM tem a ver com o estabelecimento de relações com clientes de forma individual (Identificação) e com a utilização de informações específicas dos clientes para tratar clientes diferentes de forma diferente (Diferenciação). A troca que existe entre cliente e empresa (Interação) torna-se mutuamente benéfica, à medida que os clientes fornecem informação em troca de produtos e/ou serviços personalizados às suas necessidades (Personalização).

Levando em consideração o exposto acima e baseados na vivência de mercado, sugerimos a todas as organizações a considerar os passos seguintes na implementação de seus projetos de CRM:

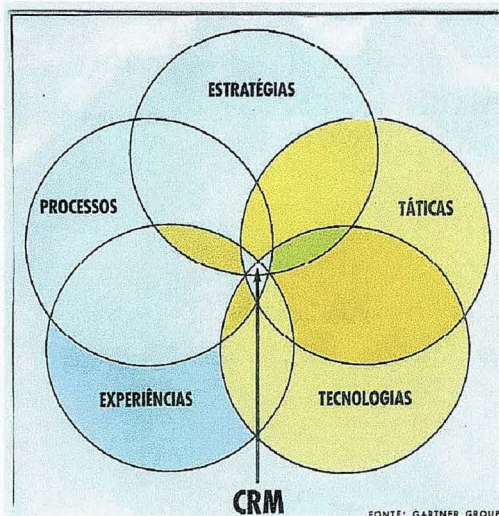
- **Definição do Processo**

Antes de implementar um projeto de CRM, as empresas precisam analisar seus próprios processos, o que é difícil porque a maior parte das organizações, em função de sua própria natureza, não é orientada para os processos. O primeiro aspecto é a compreensão de como transformar um cliente potencial em um cliente efetivo. O segundo, o entendimento de como se relacionar com o cliente ao longo do tempo, até porque ele amadurece. A partir daí, a companhia conseguira definir o que pretende que o cliente seja no futuro. Qual é a sua estratégia de marketing de longo prazo para mantê-lo ativo? Por fim, o quarto aspecto do processo diz respeito ao atendimento das necessidades do cliente insatisfeito. Cada vez mais as companhias se dão conta de que todos os contatos com os clientes podem elevar ou rebaixar seu índice de satisfação e, por isso, eu devem definir processos para reconquistá-los. Trata-se de uma mudança sutil na estratégia que leva as empresas a considerar todos os contatos fundamentais para seu sucesso a longo prazo.

- **Equilíbrio no Universo do CRM**

Questão-chave: Como as organizações desenvolverão e implementarão uma visão de negócios relacionada ao CRM? Muitos executivos acham que o CRM está vinculado à tecnologia. Na verdade, trata-se de um complexo intercurso de cinco áreas (**veja a figura**), e a compreensão dessa interdependência é necessária para o

sucesso de qualquer programa de CRM, que é uma estratégia de negócios concebida para otimizar a lucratividade, a receita e o nível de satisfação do cliente.



Para dar concretude ao CRM, as organizações devem estimular comportamentos – e implementar processos e tecnologias – que apoiem interações com o cliente coordenadas por meio de qualquer canal. O que significa que, para praticar o CRM, as corporações precisam estar atentas a cinco questões: estratégias, processos, táticas, conjunto de competências e tecnologia. Depois de compreender cada uma delas, as empresas descobrirão que o processo é interativo.

O resto se torna claro quando as companhias se dão conta de que as cinco áreas estão conectadas entre si. Exemplo: a tecnologia pode guiar a estratégia; processos surtem impacto sobre competências; táticas podem ser desenvolvidas para utilizar a tecnologia. O que significa que aqueles que praticam o CRM da melhor forma atualizam as cinco áreas na medida em que as circunstâncias se alteram.

	MARKETING	VENDAS	SERVIÇOS
TELEFONE	Telemarketing	Tele vendas	Call center
WEB	Personalização	E-commerce	E-service
E-MAIL	Sistemas de marketing via e-mail	Automação da força de vendas	Sistema de resposta a mensagens de e-mail
MALA DIRETA	Sistema de gerenciamento de campanha	Automação da força de vendas; sistema de gerenciamento de campanha	Não se aplica
CONTATO	Não se aplica	Automação da Força de vendas	Serviços de campo

FONTE: GARTNER GROUP

- **Mudança Mercadológica**

No que toca à agressividade com que adotam e usam tecnologias, as empresas podem ser classificadas do seguinte modo como pioneiras (as que freqüentemente estão dispostas a adotar dispositivos e aplicações de ponta para sair à frente dos concorrentes); as coerentes com movimentos correntes (moderadas na adoção de novas tecnologias, implementando-as depois de terem-se provado úteis e estarem consolidadas); e as seguidoras (aversas a riscos e bastante preocupadas com custos, são, geralmente, as últimas a adotar novas tecnologias).

Essas definições também, podem ser aplicadas ao uso da tecnologia para os negócios. Historicamente, iniciativas de CRM foram tomadas por empresas do tipo A. Com os avanços da tecnologia e o acirramento da competitividade em muitos setores, novos perfis assimilam o CRM, que agora passa a atingir também as companhias do tipo B.

As organizações do tipo A não se importam em comprar produtos genéricos, porque pretendem modifica-los significativamente. Na medida em que as tecnologias se difundem, os usuários esperam sua adequação setorial, ou vertical.

- **Os Componentes do CRM**

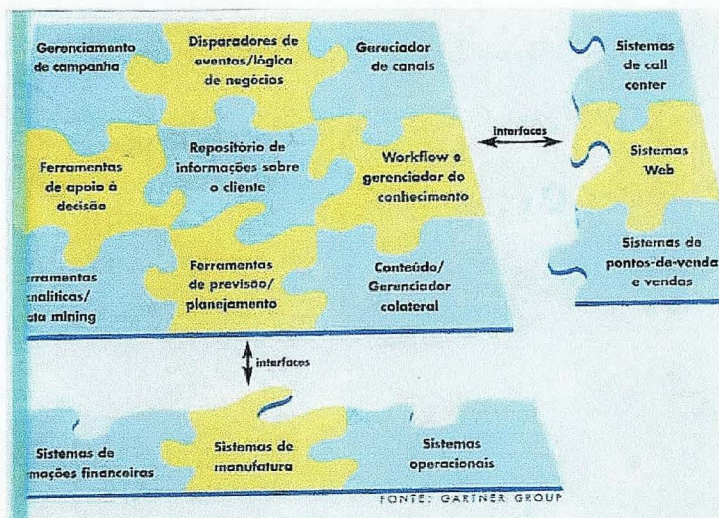
Depois de compreender seus processos, uma companhia deve conhecer as ferramentas e as tecnologias para automatizar seu ambiente. A maneira mais fácil de imaginar a integração dos componentes é o conceito de um mapa, que oferece uma visão geral sem entrar em muitos detalhes. Assim, o mapa de uma solução de CRM completa começa com um sólido entendimento da complexa interconexão dos aplicativos internos a ela.

Infelizmente, como logo percebem as empresas, não é possível manter esses sistemas isolados, porque se impõe a necessidade de compartilhar dados. E isso leva ao próximo estágio do projeto.

O repositório de informações sobre o cliente: No coração da solução de CRM mora um banco de dados onde se armazenam informações sobre os clientes. Esse banco de dados funciona como uma memória coletiva da organização. Promoções têm começo e fim, o pessoal de marketing sai da empresa, mas o repositório de informações segue coletando informação significativa em cada contato. O tipo de

repositório (data warehouse, uma série de data marts² ou um complexo ambiente virtual no qual os dados ficam espalhados) não importa tanto; o importante é que haja um.

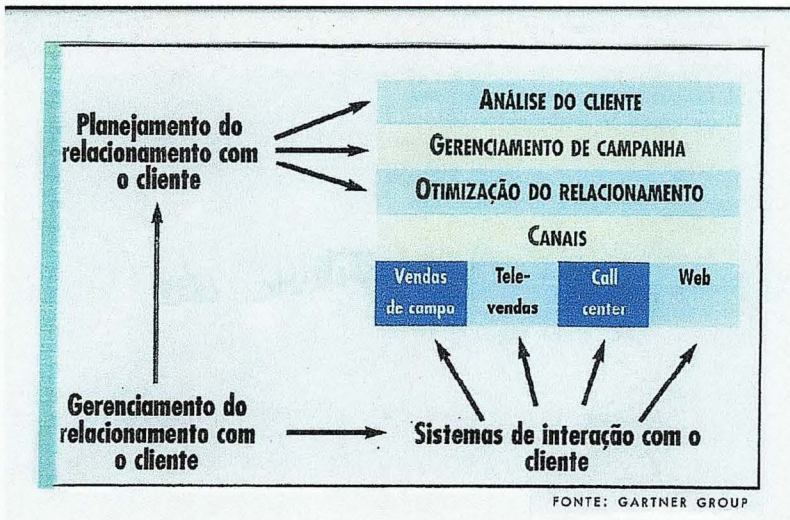
Entre as tecnologias relevantes para o repositório, estão as ferramentas de extração de dados, as ferramentas de atualização, o banco de dados relacionam, o software da casa. Sem o repositório, nada mais pode ser construído (veja a figura).



• A arquitetura do CRM

A esta altura, muitas empresas estarão se perguntando: de que tecnologia estamos falando? Uma solução de CRM efetiva é uma complexa combinação dos melhores componentes de suas respectivas áreas (ferramentas de análise, gerenciamento de campanhas e disparadores de eventos) com muitos outros, novos, para a conquista de funcionalidades de comunicação *one-to-one* (gerenciamento colateral, gerenciamento de fluxo de trabalho baseado em regras e um efetivo gerenciamento de canais). Além disso, deve haver interfaces entre sistemas não relacionados com o contato com o cliente (sistemas de ERP e operacionais) e os de contato. Por fim, é preciso contar com *feedback* redundante para facilitar o gerenciamento do conhecimento na organização.

² Contém dados específicos de usuários, já customizados e sumarizados para um determinado departamento dentro de uma organização, tal como marketing, comercial, financeiro, etc



Em síntese, sugerimos:

- O passo inicial é a assimilação do conceito de CRM pelo primeiro escalão da empresa. Dificilmente um projeto que impacta os processos de uma maneira tão forte tem sucesso se o presidente ou o *chairman* da companhia não estiver empenhado nele.
- Depois, vem a análise do posicionamento atual da companhia em relação à posição ideal, que passa pela avaliação do ambiente de negócios como um todo, da possibilidade de estar atrás da concorrência (aproveitando inclusive suas experiências) ou não e da postura da empresa em relação à tecnologia da informação (algumas companhias estão sempre na ponta, enquanto outras têm por política adotar apenas modelos e ferramentas já testados pelo mercado).
- A seguir, é hora de definir objetivos, projetos pontuais e, entre eles, os que são prioritários.
- O planejamento da implementação da prioridade máxima deve incluir uma avaliação cuidadosa das ferramentas tecnológicas disponíveis para a consecução do projeto, o estabelecimento de objetivos em termos de resultados e a adoção de métricas para aferir sua consecução.
- A escolha das tecnologias a ser empregadas só deve se dar no último momento, para prevenir sua obsolescência precoce.
- A implementação tem de ser rápida. O prazo ideal é seis meses. Qualquer duração superior a um ano compromete o projeto.

- Início do planejamento da segunda prioridade na medida em que os resultados da primeira se concretizarem.
- Treine, treine, treine.

b. Objetivos dos projetos de CRM

Normalmente, os projetos de CRM são elaborados com os seguintes objetivos:

- Garantir a fidelidade do cliente
- Personalizar produtos e/ou serviços
- Conhecer melhor o cliente
- Diferenciar da concorrência
- Identificar clientes de maior potencial
- Aumentar a receita por cliente
- Conquistar novos clientes
- Reduzir o custo de aquisição

b. Conflitos organizacionais no CRM

Conflitos organizacionais no Customer Relationship Management:

- O que medir e recompensar
- Como e de quem cobrar resultados
- Como progredir passo a passo em direção a um futuro Customer Relationship Management

3.5.2 A tecnologia necessária

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 a 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”.

Os sistemas de CRM são formados por várias tecnologias, todas com o objetivo de conhecer o cliente e seu perfil, atender melhor suas necessidades, incentivar maior volume de compras e ganhar sua fidelidade.

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*.

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.

3.5.3 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.

a. Apoio para o Gerenciamento de Vendas

Funcionalidade 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 - Preços
- Gerenciamento e assinalamento de território
- Relatórios de despesas com vendas em cada fase do processo

b. 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 as atividades relacionadas.

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, e informações competitivas);
- Rastreabilidade, distribuição e gerenciamento das oportunidades qualificadas de negócio.

c. 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 relacionamento 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 e serviço do seu negócio;
- Script dinâmico para a chamada, de 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;

d. Requerimentos principais e essenciais para o CRM

Algumas funcionalidades e requerimentos técnicos:

- **Sistemas de Informações Gerenciais e a Capacidade Analítica**
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**
Integração total com todos os canais de comunicação possíveis com o cliente, sem interfaces, de uma maneira consistente e eficiente.
- **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.

- **Repositório centralizado da informação do consumidor**
A solução de CRM deve trabalhar a partir de um repositório centralizado onde toda a 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 em nível detalhado, 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*.

d Requerimentos adicionais para o CRM

- **Direcionamento automático do chamado (*Call Handling Process*)**
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.
- *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 um 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 cases-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-servido 2 camadas.

3.5.4 Os principais erros dos projetos de CRM

- O maior obstáculos para o sucesso de iniciativas de CRM é a resistência de quem trabalha na empresa. Uma estratégia de CRM implica na troca de informações dentro da companhia.
- Falha de treinamento é outro ponto crítico. Dado que a resistência inicial de pelo menos uma parte de funcionários é praticamente certa, a empresa que não fizer o projeto de adoção de CRM vir de mãos dadas com uma política de treinamento e conscientização está a caminho do fracasso.

- Não elaborar uma estratégia clara é um problema comum na implantação de um sistema de CRM. Algumas companhias adotam uma plataforma sem antes definir quais são as prioridades do projeto, sem saber exatamente o que esperar do dinheiro gasto.
- O CRM exige que os clientes sejam compreendidos como o centro da empresa. Não basta enxergá-los como alvos de novos produtos. Sem essa mudança de enfoque, a empresa vai substituir as ferramentas que adquiriu.
- A falha pode estar na consultoria e na solução tecnológica contratadas para o projeto. Para prevenir isso, a empresa precisa contar com um diretor de TI de confiança que conduzirá o custoso projeto de implantação dos sistemas.

As empresas não devem investir em CRM até ter a certeza de que realmente se converteram em organizações centradas nos clientes. Só então a empresa e os empregados saberão utilizar o CRM de maneira adequada.

3.5.5 O Sucesso do CRM

O Sucesso do CRM consiste em:

- Reconhecer o vasto potencial que existe nos relacionamentos com o cliente.
- Identificar oportunidades adicionais de encontrar-se com as necessidades de seus clientes.
- O gerenciamento do relacionamento com o cliente só se tornará real se o conceito, o comprometimento e o valor do cliente for entendido e traduzido pela cultura organizacional de uma empresa.
- Conhecer cada cliente e reconhecê-lo em todos os possíveis pontos de contato, em todas as áreas da empresa.

4. POLÍTICA PÚBLICA E PROTEÇÃO AO CONSUMIDOR

As constantes guerras pela conquista de *market share*, lucratividade, lançamento de novos produtos e etc., acarretam que muitas vezes os departamentos de marketing das empresas, acabam saindo da concorrência saudável e acabam entrando na concorrência desleal, lançando mídias que acabam não beneficiando a sociedade utilizando-se de propagandas e informações enganosas. Para evitar propagandas enganosas a política pública cruza o campo do consumidor, para tentar através de leis locais, regionais, nacionais ou mesmo internacionais inibir que as empresas utilizem-se de meios ilícitos em busca de consumidores.

As políticas públicas e proteção ao consumidor são exercidas quando pressupõe-se que tais ações sociais irão beneficiar a sociedade como um todo. A idéia de que não se pode lutar contra o poder constituído (governos, prefeituras, etc.) ou grandes empresas/indústrias caiu por terra no final do século XX quando o nível de informação e consciência aliado ao apoio de instituições de defesa do consumidor e legislações sobre o assunto mudaram definitivamente o panorama de relacionamento das empresas com o mercado.

Nos EUA o congresso aprovou a legislação orientada para o consumidor em resposta aos abusos de marketing e criou órgãos de regulamentação cuja a função é proteger os interesses públicos policiando as empresas.

A Carta dos Direitos do Consumidor

1. *O Direito à Segurança* – proteção contra produtos ou serviços que sejam prejudiciais à saúde e à vida.
2. *O Direito de Ser Informado* – provisão de fatos necessários para uma escolha fundamentada; proteção contra declarações fraudulentas, enganosas ou incorretas.
3. *O Direito de Escolher* – acesso assegurado a uma variedade de produtos e serviços a preços competitivos.
4. *O Direito a Ser Ouvido (Reparação)* – segurança de que os interesses do consumidor recebam consideração total e favorável na formulação e implementação de política regulamentadora e pronta e justa restituição.
5. *O Direito de Usufruir de um Ambiente Limpo e Saudável.*
6. *O Direito do Pobre e de Outras Minorias de Ter Seus Interesses Protegidos.*

Fonte: ENGEL, O Comportamento do Consumidor, 2000: 9

No papel de defensor público o governo costuma atuar três tipos de intervenção: **regulamentação** – órgãos e agências reguladoras, fiscalização das ações de marketing das empresas, **educação do consumidor** – fomento de informações ao consumidor e **provisão de incentivos** – no intuito de incentivar certos tipos de comportamento de interesse público no consumidor.

No Brasil, temos visto algumas ações, tais como: a Lei de defesa do consumidor, as agências reguladoras em diversas áreas, o conselho de administração e economia, os “procons”, os tribunais de pequenas causas entre outros. Com isso tenta-se proibir a propaganda enganosa e incentivar atitudes como: só comprar produtos dentro do prazo de validade, exigir as garantias oferecidas pelo vendedor, exigir a descrição da composição do produto no caso de alimentos, exigir segurança nos produtos adquiridos, exigir assistência técnica.

A mídia divulga diariamente fatos relacionados a defesa do consumidor através dos quais observamos avanços significativos nessa área, levando-nos cada vez mais na direção da cidadania plena.

CONCLUSÃO

O cliente em primeiro lugar. De alguns anos para cá, tem sido essa a filosofia de trabalho de muitas empresas. Isso porque elas perceberam que poderiam conquistar resultados positivos dedicando mais atenção ao cliente, a ponto de conseguir entender as suas reais expectativas e necessidades, e ser capaz de atendê-las, em vez de simplesmente se preocupar em vender produtos e serviços. Porém, qual é a maneira de saber do que o cliente gosta e não gosta? Como entender o que ele realmente quer? A resposta a estas perguntas é, provavelmente, uma só: "Ouvi-lo". Quer dizer, é importante que a empresa desenvolva um canal de comunicação com seus clientes, a fim de conhecer os seus anseios, e de escutar elogios mas também críticas e reclamações.

A capacidade de tratar os clientes como indivíduos e desenvolver uma relação comercial duradoura hoje com eles é possível graças às novas tecnologias que permitem um coerente diálogo com os consumidores. De posse destas ferramentas tecnológicas, as empresas estão em condições de competir de maneira absolutamente renovada, pelo fato de que o novo sistema de marketing permite-lhes fabricar produtos em massa, projetar serviços especiais e personalizar o diálogo com os consumidores e interagir com milhões de clientes: individualmente ou coletivamente.

Neste contexto, a relação com o cliente passa a ser um ativo, e a missão da empresa se define como dar aos clientes o que querem, bem como onde e quando o desejarem. O *Customer Relationship Management* (CRM) é o paradigma e a ferramenta para cumprir esta missão. Sua idéia central: não fazer coisas para o cliente, e sim com o cliente.

O CRM não é uma solução de prateleira, mas uma estratégia de negócio que permite à empresa responder cada vez melhor às necessidades e preferências dos clientes. Executado através de processos cíclicos, o CRM hoje é uma fonte poderosa de vantagem competitiva, e será um modelo essencial para o sucesso no futuro. Ele necessita de compromisso corporativo, planejamento cuidadoso e um conjunto sinérgico de pessoas, processos e tecnologia, com o objetivo de criar valor ao tratar clientes diferentes de forma diferente. As implementações de CRM bem-

sucedidas são resultado do simples entendimento da natureza abrangente de seu modelo de negócios, do cuidado com cada um dos componentes da solução, e da criação de impulso sustentado a cada ciclo de sucesso, um por vez.

Comprar uma ferramenta de *Customer Relationship Management* (CRM), sem definir previamente seu objetivo e uma estratégia de uso é como anunciar sobre acessórios de automóveis para pessoas que não possuem carro. Ou seja, os resultados são nulos.

Considerado fundamental para empresas que buscam manter seus clientes sempre satisfeitos, o CRM é um conceito que só funciona se a tecnologia for aliada à estratégia.

Definir as expectativas em relação aos resultados é a primeira atitude que deve ser tomada por uma empresa quando esta decide adotar uma solução de CRM. Inicialmente, a empresa precisa decidir como atender bem o cliente, como interagir com ele e como deseja personalizar o serviço.

A falta de definição de uma estratégia pode, resultar em custos altíssimos desnecessários, além de causar grande desgaste interno nas empresas.

Espera-se que as novas tecnologias aumentem a produtividade mais do que proporcionalmente ao aumento dos custos, mas evite incorporar novas tecnologias em uma velha organização. O resultado será apenas uma velha organização mais dispendiosa.

Clientes, atualmente, são considerados ativos nas empresas e depois que as organizações descobriram que não os conheciam bem, o CRM passou a ser visto como uma solução imprescindível para mantê-los.

A dinâmica de CRM em uma organização começa a partir de um processo intenso de difusão de cultura dentro da empresa, que consiga preparar o quadro funcional a receber a solução de maneira correta.

Embora a tarefa possa parecer imensa e complicada, identificar cuidadosamente todos os objetivos, processos, mudanças culturais e tendências tecnológicas aumentam a probabilidade de sucesso do novo sistema de CRM. Assim, teremos funcionários e clientes mais felizes, maior receita, melhor uso dos recursos e sucesso na empresa. Afinal, é exatamente isso o que se deseja, não?

RECOMENDAÇÃO

Como sugestão final, e também motivo para a continuidade deste trabalho, poder-se-ia avaliar e mensurar a real contribuição do CRM no resultado das organizações, ou seja, no incremento da receita e dos lucros, bem como, realizar uma pesquisa de campo e montar um banco de dados com informações de empresas brasileiras dos fatores de sucesso e insucesso das implementações de CRM, gerando-se, assim, dados estatísticos da realidade brasileira em relação aos programas de gestão do relacionamento com os clientes.

Sugerimos também, a todos aqueles que desejarem aprimorar os seus conhecimentos sobre o tema, a visitarem a relação de Websites constante do anexo.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Negócios na Era Digital**. Direção Estratégica de Tecnologia da Informação. Programa de Educação Continuada, 14. edição: 2000

BRÓDY, András. **Proportions, prices and planning** – a material restatement of the labor theory of value. American Elsevier Publision Company.

BUCCI, Antonio G. **CRM – Conceitos e Aplicabilidade**. São Paulo: 2000

_____. _____, SãoPaulo: 2000

Customer Relationship Management: an overview. Gartner Group:2000.

CRM SERVICES MARKET SIZE AND FORECASTING; 2001-2006

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.. **Comportamento do Consumidor**. Tradução Christina Ávila de Menezes. 8. Ed. Local: Editora, 2000.

Gazeta Mercantil, 21 a 27 de Maio de 2001

GREENBERG, Paul. **CRM: Customer Relationship Management** - na Velocidade da Luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet. Tradução Reynaldo C. Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GARTNER DATAQUEST REPORT. **CRM Services Market Size and Forecasting 2001-2006**. Disponível em: www.gartner.com. Acessado em 09/08/2002

HESELBEIN, Francês. GOLDSMITH, Marshall. BECKHARD, Richard.

DRUCKER, Peter F.. **A Organização do Futuro**: Como preparar hoje as empresas de amanhã. 5. Ed. São Paulo: Futura, 1997.

HSM MANAGEMENT. N. 23 Ano 4 novembro-dezembro, 2000

HSM MANAGEMENT. N. 27 Ano 5 julho-agosto, 2001

HSM MANAGEMENT. N. 28 Ano 5 setembro-outubro, 2001

HSM MANAGEMENT. N. 31 Ano 6 março-abril, 2002

INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO PARA GESTÃO EMPRESARIAL

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003 .

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Alexandre S. Martins. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

_____, **The New Marketing in the new company** - Seminário Internacional - São Paulo: 22/06/1999

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 1992.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Tradução Luiz Frasão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____, **Esqueça os obstáculos da tecnologia: CRM a toda velocidade** White Papers: 2001

REVISTA CONSUMIDOR MODERNO .ano 6 n. 35

REVISTA CONSUMIDOR MODERNO; ano 6 n. 41

REVISTA INFORMATIONWEEK 21/06/2000

REVISTA INFORMATIONWEEK 23/08/2000

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. Tradução Vicente Ambrósio. 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
Seminário Internacional – São Paulo 22/06/1999

SHETH, Jagdish N.; Banwari Mittal; Bruce I. Newman. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. Tradução Lenita M. R. Esteves. São Paulo : Atlas, 2001.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Tradução Lene Belon Ribeiro. 5. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2002.

WELCH, Jack; BYRNE, John A. **Jack definitivo: Segredos do executivo do século**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ANEXOS

ANEXO I

Lugares para Visitar: Websites que valem a pena

www.CRMGuru.com

www.CRMcommunity.com

www.CRMassist.com

www.eccs.uk.com

www.DestinationCRM.com

www.CRM-Forum.com

www.Searchcrm.com

www.CPExchange.org

www.RealMarket.com

Fonte: GREENBERG, Paul. **CRM Na Velocidade da Luz** Pg 382-388

ANEXO II
CRESCER DEMANDA POR SOLUÇÕES DE CRM

Cada vez mais empresas buscam programas para melhorar o relacionamento com os clientes.

- Em 2000, o setor que mais investiu em CRM no Brasil foi o de Telecomunicações, seguido do setor de manufatura e finanças.
- Os investimentos em CRM são muito altos e, para as empresas, o retorno ainda não está claro.

Mercado Mundial de CRM - em US\$ bilhões

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Varição - em %
América do Norte	9,6	11,7	14,1	17,8	22,7	29	202
Europa	5,9	7,6	9,8	12,6	16	19,8	230
Japão	2,5	3,6	4,8	6,1	7,4	8,9	256
Asia/Pacífico	1,2	1,5	1,9	2,6	3,3	4,1	241
América Latina	356,48	461,27	600,99	818,97	1,1	1,5	180
Resto do mundo	257,49	334,14	439,18	587,29	786,36	1	289

- A primeira febre de CRM no Brasil foi no fim de 1999 e em 2000 esse movimento serviu para alertar as empresas da importância de melhorar o relacionamento com o cliente.

Fonte: Gazeta Mercantil