

ARIEL FARIA

**PROPOSTA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM
(*Customer Relationship Management*)
ESTUDO DE CASO DA DENSO DO BRASIL Ltda.**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios – Turma B

Orientador: Prof. Dr. Gelson João Tesser

**CURITIBA
2008**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu coordenador do curso de Pós Graduação Prof. Dr. Vicente Pacheco como aos restantes Professores da mesma Pós Graduação. A todo o meu agradecimento pelos saberes transmitido e pelos momentos das aulas em cujo ambiente fomos concebidos o tema que hoje aqui apresento. Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Gelson João Tesser, pelo fato de ter aceito a orientação do presente estudo, bem como as múltiplas e preciosas sugestões que não só veio desvendar alguns caminhos, como permitiram que este trabalho atingisse as proporções com que o apresento. Ao mesmo Professor e orientador agradeço a minuciosa revisão do texto, assim como todas as correções, sempre oportunas e esclarecedoras. Agradeço a todos os colegas de sala com o qual tive muita estima e agradecimento pelo companheirismo dispensado. Agradeço aos funcionários da Secretaria do curso de Pós Graduação que muito nos deram atenção e orientação sobre as duvidas no decorrer do curso e também aos funcionários da Biblioteca que me ajudou muito nas pesquisas deste estudo. É mais que necessário agradecer a colaboração das pessoas do departamento de vendas da DENSO DO BRASIL Ltda., que se dispuseram a colaborar com este estudo de caso, atendendo-me da melhor maneira possível para coletar informações importantes para esta proposta de Marketing de Relacionamento e CRM (*Customer Relationship Management*). E por fim agradeço a minha querida esposa, Dalva pelo seu constante apoio e compreensão e aos meus filhos Juliana, Junior Jéssica e meus netos João Gabriel e Ana Clara pela terna e eterna alegria que todos sempre me deram.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	v
RESUMO.....	vi
1 - INTRODUÇÃO.....	1
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	3
2.1 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO CRM.....	3
2.1.1 – CRM – Customer Relationship Management.....	4
2.1.1.1 – CRM Operacional.....	6
2.1.1.2 – CRM Analítico.....	7
2.1.1.3 – CRM Colaborativo.....	8
2.2 – MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	9
2.3 – CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	10
2.3.1 – AUTOMATIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS.....	12
2.3.2 – SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DO MARKETING.....	13
2.3.3 – SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE CAMPANHAS.....	16
2.3.4 – FORMAS DE IMPLEMENTAR CRM.....	21
2.4 – EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE ADOTARAM FILOSOFIA CRM.....	25
2.4.1 – Natura.....	25
2.4.2 – Amazônia Celular.....	25
2.4.3 – Nextel.....	25
2.5 – O FUTURO DO CRM.....	26
3 – HISTÓRICO DA DENSO DO BRASIL Ltda E SUA FILOSOFIA.....	29
3.1 – VISÃO.....	30
3.2 – MISSÃO.....	30
3.3 – VALORES.....	31
3.4 – POLITICA DA QUALIDADE.....	31
3.4.1 – Satisfazer os Clientes.....	31
3.4.2 - Atendimento aos requisitos.....	31
3.4.3 – Melhoria contínua da eficácia.....	32
3.5 – POLÍTICA AMBIENTAL.....	32

3.6 – VALORIZAÇÃO HUMANA E SOCIAL.....	32
3.7 – PRÊMIOS E CERTIFICADOS.....	33
4 – CONCLUSÃO.....	36
5 – BIBLIOGRAFIA.....	38
6 – GLOSSÁRIO.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama Hierárquico de uma possível solução para um sistema de Automatização da Força de Vendas.....	20
Figura 2: Passos para a definição da estratégia para o CRM.....	22
Figura 3: Etapas para implantação de CRM.....	23
Figura 4 – Quadro com os prêmios da Denso do Brasil Ltda.....	33
Figura 5 – Sistema completo do Ar Condicionado Veicular.....	34
Figura 5 – Organograma da Denso do Brasil Ltda.....	35

RESUMO

Faria, Ariel. Proposta de MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM. À medida que os mercados amadurecem e os custos para conquista de novos clientes aumentam, uma ênfase maior tem que ser dada à retenção dos clientes já existentes e a estabilização dos negócios fechados com eles. A participação de mercado que durante muito tempo foi a principal meta de muitas organizações está sendo substituída por um enfoque na participação do cliente. Neste novo cenário, é proposta a criação de diferencial competitivo no atendimento através da utilização do Marketing de Relacionamento e do CRM (Customer Relationship Management). Esta pesquisa possui conceitos de marketing de relacionamento, e do CRM, além de sistema de informação de marketing. Mas vale ressaltar que a implementação de estratégias de CRM não é simples. Para a maioria das organizações significa realizar mudanças drásticas na forma de trabalhar internamente e de interagir com os clientes. É algo que não se faz do dia para noite. Requer muito planejamento, o envolvimento da alta direção e de todos os funcionários no processo. Toda a organização, e não apenas as áreas de marketing, venda e atendimento, devem se preocupar com a coleta e armazenamento dos dados do cliente e ter a exata consciência do papel que cumprem. Não é a tecnologia, por melhor que seja, que constrói o relacionamento com os clientes, mas as pessoas envolvidas no processo.

Palavras-chave: Customer Relationship Management, Gestão de Negócios, Marketing de Relacionamento, Valores.

1 – INTRODUÇÃO

O mundo passa constantemente por profundas e importantes transformações, sobretudo nos últimos anos, impulsionadas pelo crescimento da Internet. Ao ganhar na *Web* mais um poderoso canal de comercialização e de comunicação, o setor corporativo precisou rever alguns conceitos e se reestruturar. Na era digital, tudo é muito rápido.

O concorrente está à distância de um simples *click* no *mouse*. Para poder competir nesse cenário, não basta oferecer produtos e serviços com melhor qualidade e preço. É preciso, também, conhecer seus clientes, ser capaz de satisfazê-lo e não perdê-lo, para a concorrência. Em outras palavras, se faz necessário saber criar e gerenciar o relacionamento com o cliente de forma a gerar valor para a empresa. A grande questão é como fazer isso.

Em termos simples, o Marketing de Relacionamento e o CRM pode ser entendido como uma estratégia que permite às empresas, como um todo, ter uma visão única de seu cliente e, a partir daí, saber explorar as oportunidades de negócio. Para isso, é necessário aproveitar todas as interações que a empresa tem e nesta “Proposta de Marketing de Relacionamento e CRM - Estudo de caso da Denso do Brasil Ltda.”, poder ter com seus clientes no sentido de captar dados e transformá-los em informações que possam ser disseminadas pela organização, permitindo que todos os departamentos da Empresa vejam o cliente da mesma forma, ou seja, saiba quem ele é, seus gostos e preferências, quantas vezes ligaram, reclamações que fez, sugestões que deu, e quando traz de valor para a empresa, entre outras.

Assim o objetivo geral deste trabalho é introduzir as estratégias de Marketing de Relacionamento e CRM na empresa Denso do Brasil Ltda e os objetivos específicos é conhecer a estratégia de relacionamento com o cliente, adotado pela empresa em estudo;

Contemplar os conceitos de Marketing de Relacionamento e CRM, e as suas características no departamento de vendas, o que aumentará o relacionamento com seus clientes.

A Denso do Brasil Ltda. – empresa do ramo de autopeças – atua num mercado com muita concorrência, e com clientes que muitas vezes não são fiéis aos

seus fornecedores, o que eles procuram é preço, qualidade e atendimento, onde estaremos estudando. Pretende-se, então, implantar uma estratégia de relacionamento com os clientes, para que se obtenha um diferencial competitivo, o que deverá aumentar a rentabilidade da empresa.

O primeiro capítulo inicia apresentando os conceitos Marketing de Relacionamento e CRM, como são entendidas as necessidades, desejos, demanda, produto, valor, satisfação, troca, relacionamentos e mercados.

No segundo capítulo será referente ao cliente, a sua importância e a principal tratativa do relacionamento das empresas com seus clientes, que tem chamado à atenção das organizações e que vem sendo amplamente debatido em eventos específicos e na mídia especializada é justamente o CRM - *Customer Relationship Management* -, uma filosofia que envolve pessoas, processos e tecnologia, e que visa à criação de uma sistemática para adquirir maior conhecimento sobre o cliente ao longo de toda sua existência e não apenas no momento em que realiza uma transação comercial.

No último capítulo iremos estudar o mercado de atuação e sugerir os conceitos de Marketing de Relacionamento e CRM para empresa Denso do Brasil Ltda., como ferramenta estratégica indispensável para a satisfação dos clientes, na realização de seus negócios.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO CRM - *Customer Relationship Management*

Estudos feitos no mercado concluíram que, num prazo de cinco anos, uma empresa perde metade dos seus clientes e gasta cinco vezes mais na conquista de um novo consumidor do que na retenção do antigo.

Outro dado (BERRY, 1995, p.75) interessante é que para conquistar uma reputação pela qualidade do serviço, as empresas devem executar seus trabalhos em níveis que os clientes sintam estar satisfazendo ou ultrapassando suas expectativas. Por esses motivos, os princípios básicos do CRM sustentam a necessidade de saber identificar, diferenciar (por seu valor e necessidades) e interagir com o cliente para estabelecer uma relação de aprendizado contínuo e poder oferecer um atendimento personalizado e que seja satisfatório tanto para o consumidor final, quanto para a empresa.

Todas as informações relativas a esse relacionamento do cliente com a empresa precisam ser compiladas ou recuperadas no momento em que está ocorrendo o contato, ou seja, quando o cliente liga, para que ele seja reconhecido e a empresa possa aproveitar esse momento para obter mais informações, e também para oferecer novos produtos e serviços que se afine com o perfil daquela pessoa em particular. Para isso, é preciso fazer uso intensivo da tecnologia da informação. Mas não apenas isso, também é necessário mudar a cultura da organização, através de treinamento dos colaboradores.

As informações referentes aos clientes devem estar sempre atualizadas, exatas e disponíveis para serem recuperadas no exato momento do contato do cliente com a empresa, podendo-se assim aperfeiçoar o processo de venda ou atendimento ao cliente e direcionar produtos e serviços ajustados a ele, gerando, dentre outros, preferência pela marca, recompra, etc.

Essa forma de integração deve estar alicerçada com um objetivo principal dentro da empresa, que é o cliente. Os administradores devem estar cientes que precisam fazer um redesenho geral dos departamentos, principalmente o de vendas e marketing, os quais mantêm um contato mais próximo com o cliente. A empresa tem que estar disposta a manter um novo tipo de relacionamento com o cliente

suportado por processos mais ágeis e ainda selecionar uma tecnologia adequada. Será uma nova fase na vida da empresa no que concerne ao atendimento do cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, e possibilidade de aumentar a fidelidade do cliente e conseqüentemente à rentabilidade.

2.1.1 – CRM – *Customer Relationship Management*

O desenvolvimento do foco em clientes, pouco a pouco, vem crescendo nas empresas brasileiras, contribuindo para que o CRM seja classificado como uma tendência para o mercado nacional (TRONCHIN, 2007).

Para MARTINELLI (2003), CRM pode ser conceituado como a filosofia estratégica de relacionamento com os clientes, sendo composta da integração do Marketing de Relacionamento e da Tecnologia da Informação.

CRM é uma tecnologia que direciona e organiza o gerenciamento do relacionamento com os clientes. Este gerenciamento visa obter o máximo de informações do cliente, permitindo a manipulação destes dados, com o objetivo de ter-se um tratamento exclusivo e personalizado a cada um deles.

Conforme a afirmação de Ronni T. Marshak, Vice Presidente da *Seybold Group*, “CRM tornou-se a discussão do momento dentro do *e-business*. E parece haver mais definições de CRM do que fornecedores tentando vender pacotes para aproximação com clientes” (GREENBERG, 2001, p.119).

Tentando gerar um conceito básico para explicar o CRM, Robert Thompson, presidente da *Front Line Solutions, Inc*, colocou em seu site a seguinte definição:

“A gestão de relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor em longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centrada no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, as estratégias e a correta cultura”. (GREENBERG, 2001, p. 62).

Para a área de TI, CRM é um *software* que integra os módulos de automação de força de vendas, gerência de vendas, *telemarketing* e *call centers*, serviço de suporte e atendimento eletrônico, possibilitando traçar estratégias de negócios

voltadas ao encantamento do cliente e à supremacia da corporação para com o cliente antecipando necessidades e identificando oportunidades junto ao cliente.

O estabelecimento e o gerenciamento das relações com os clientes são, antes de tudo, uma postura estratégica, não uma categoria tecnológica. Da mesma forma que a empresa estabelece suas metas, estratégias, planos e objetivos, ela deve também determinar como as relações com seus clientes serão tratadas passo a passo.

Sendo assim, o CRM deve começar como uma estratégia dos negócios, desencadeando uma mudança organizacional e nos processos de trabalho, as quais mais à frente serão suportadas pela tecnologia da informação.

Dessa forma, garante-se o sucesso do processo de implantação, pois a maioria dos projetos que primeiramente focam a tecnologia, ao invés dos objetivos dos negócios, acaba sendo fracassada, pois uma empresa nunca conseguirá chegar a uma nova estratégia de negócios a partir da automatização de seus processos.

Quando se tem a tecnologia entrando em ação no processo de CRM, precisa-se buscar o que há de mais avançado na tecnologia digital para atender bem o cliente, estando cada vez mais próximo dele com as informações geradas, e ao mesmo tempo alimentando a base de conhecimento do cliente na empresa para um processo de tomada de decisão rápido e preciso.

E a mobilidade é a palavra do momento, pois a miniaturização dos equipamentos já é uma verdade no mundo dos negócios, garantindo uma comunicação efetiva e continuam entre clientes, funcionários e empresa.

Hoje, a principal razão pela qual se procura uma nova tecnologia é a conveniência. Essa conveniência e eficiência empresarial resultante vão superar os custos mensais de acesso e manutenção nas empresas, fazendo com que estas busquem cada vez mais este tipo de solução, gerando o estímulo para a criação de aplicativos para uso em dispositivos sem fio, que possam fornecer informações completas e amigáveis para vendedores, clientes, e os gerentes.

Então pode-se dividir a questão de *software* de CRM em três campos distintos, sendo eles o CRM operacional, o CRM analítico e o CRM colaborativo, onde cada um deles possui sua parcela de contribuição para a conquista do resultado final.

2.1.1.1 – CRM Operacional

Este segmento se assemelha às funções de um *Enterprise Resource Planning* (ERP) dentro de uma empresa.

Funções empresariais típicas envolvendo os serviços ao consumidor, gerenciamento de pedidos, faturamento, contabilidade, cadastros e contatos e a automação de força de vendas que são classificadas como atividades deste seguimento. Pode ser considerado como um dos primeiros passos do CRM.

É neste momento em que se está armazenando as informações do cliente, pois todas as interações com o cliente ficam englobadas nesta divisão do CRM, sendo de suma importância o correto gerenciamento desta etapa do processo, para se obter informações precisas e produtivas.

E neste momento, precisa-se aproximar ao máximo a tecnologia dos usuários, buscando repassar as informações do cliente no menor espaço de tempo para a base central, permitindo que os usuários tanto na ponta produtiva quanto na ponta estratégica possuam total confiança nas informações e que tomem suas decisões sobre os seus clientes de forma confiante. As informações coletadas devem ser repassadas de forma que possa ser recebidas e processadas no menor espaço de tempo. Um exemplo de processo bem sucedido, seria a automação da força de vendas, possibilitando envio de pedidos e dados de cliente para a empresa de forma rápida e segura com toda mobilidade e confiança, e ao mesmo tempo garantir que este usuário na ponta receba os resultados deste pedido enviado para uma ação pró-ativa com o cliente.

Este processamento das informações se dá pela possibilidade e necessidade de integração do sistema de CRM com outros aplicativos encarregados da parte financeira e recursos humanos, como por exemplo, o ERP. No caso da Denso do Brasil Ltda já é utilizado o sistema EMS (*Enterprise Management System*) da DATASUL.

Depois de toda esta integração, pode-se ter garantido que o sistema estará efetuando desde o gerenciamento dos contatos ao rastreamento de todos os pedidos do cliente, possibilitando o conhecimento de todas as ações do nosso cliente, e também podendo passar para ele todas as posições dele referente à empresa.

Porém neste mesmo passo tem-se uma afirmação não muito animadora, pois segundo GREENBERG (2001, p.66), o índice de insucesso de implantações de CRM varia de 55% a 65% e este insucesso já é identificado na implantação e integração do CRM com os aplicativos e plataformas.

2.1.1.2 – CRM Analítico

CRM Analítico diz respeito à captação, armazenagem, acesso, pesquisa e interpretação das informações de clientes para os usuários do sistema (GREENBERG, 2001, p.67).

No CRM Analítico, todos os dados coletados referente ao cliente, desde histórico financeiro, até mesmo as datas de aniversário dos contatos no cliente, são armazenados em um banco de dados de clientes e então a partir de ferramentas específicas com a finalidade de mineração de dados, são utilizadas centenas de algoritmos para analisar e interpretar todas as informações geradas conforme a necessidade de informação do usuário.

É a fonte de inteligência de toda a estratégia CRM, pois, por exemplo, pode ser feito o reconhecimento dos mais valiosos clientes e assim balancear os esforços e atenções aos clientes corretos, melhorando relacionamentos e efetuando promoções sobre este reconhecimento. Nesta fase é que são geradas as necessidades, e as áreas envolvidas no relacionamento direto com o cliente podem tomar ações diretas sobre as informações coletadas dos clientes.

Os sistemas são alimentados com informações relativas a estes clientes, desde os sistemas cliente/servidor ou até mesmo os computadores móveis utilizados pelos vendedores em campo. Porém estas informações podem acabar se pulverizando em muitos sistemas, pois pode ter vários sistemas diferentes dentro de uma mesma empresa, como por exemplo, sistemas de contabilidade, sistema de entrada de pedidos, sistema MRP ou ERP, sistema de gerenciamento de estoques e ativos, sistemas de distribuição, sistemas de Relações Humanas, sistemas de gerenciamento de interação com clientes onde todos podem ter a forma de utilização, aplicação e estruturas de dados operacionais diferentes e incompatíveis entre si.

2.1.1.3 – CRM Colaborativo

Mais adiante se tem o CRM Colaborativo, área que compreende um centro de comunicação pessoal entre a empresa e o cliente, representado pelos *call centers*, sistemas de correio de voz, ou ainda os sistemas *web* de interação direta com o cliente. Baseado nessas teorias, muitas funções podem ser adotadas para encantamento do cliente via este canal.

Segundo Greenberg (2001, p. 70), na medida em que a população sente-se cada vez mais confortável utilizando a internet de maneira segura, é provável que a quantidade de negócios que costumava fazer por telefone ou mesmo pessoalmente passe a ser feita via internet:

“Conforme apresentado por GREENBERG (2001, p.73), um estudo realizado pela ROPER/AOL *Cyberstudy* no início de 2000, sobre hábitos de compras *on-line*, comprovou que em 1998, 31% dos navegadores da rede compravam quase regularmente alguma coisa *on-line*, e que no ano seguinte esse valor subiu para 41%. Segundo o estudo ainda, esse aumento se deveu ao aumento de mulheres navegando na rede. No mesmo estudo, foi verificado que na *internet* as mulheres representavam 24% dos compradores *on-line* e em 1999 subiram para 37% do total. Sem contar que estudos em meados de 2000 comprovaram que 52% dos internautas já são mulheres”.

Sendo assim a migração para este ambiente Web do CRM significa crescimento e velocidade apoiando e interagindo diretamente com o cliente. Outra grande idéia são os *call centers*, que são sem dúvida ainda o melhor meio de interação direta com o cliente.

Muitos estudiosos chegam a dizer que na aparição dos *call centers* é que realmente começou a era do CRM, apesar de podermos também dizer que a automação da força de vendas seja o verdadeiro avô mais provável do CRM. Mas podemos dizer que o segmento de serviços a clientes é um tio-avô do CRM. (GREENBERG, 2001, p. 214).

Chamar um centro de interações com cliente de CRM não é um truque de marketing.

Sabe-se que em breve o cliente não poderá mais ser considerado como um transmissor ou receptor de informações. A atividade colaborativa é um dos aspectos que fazem disto uma aplicação de CRM. O cliente interage diretamente com a empresa por meio de um representante de serviços e uma variedade de canais de

comunicação, e todos utilizam ferramentas que tornam essas interações valiosas. O cliente pode interagir com o *web site*, portais ou por meio de aplicativos de auto-serviço ou outros.

Porém, um dos problemas nesse mundo de expectativas em rápidas mudanças por parte dos clientes é que a evolução de um *call center* para um centro de interação com clientes ou um centro de contatos é lento embora a sua taxa de mudanças seja acelerada. Segundo GREENBERG (2001, p. 215) a *Gartner Group* estima que apenas 20% dos call centers existentes tenham incorporado um ponto de contato ao vivo via internet, ou algum tipo de resposta automática por e-mail. A previsão para 2007 é que este número seja de 70%, sendo que em 2006 esses números ainda não superam 50%. Sendo assim significa que a maior parte dos *call centers* ainda precisará de operadores humanos com toda certeza.

2.2 – MARKETING DE RELACIONAMENTO

A esfera empresarial vem sofrendo mudanças ao longo do tempo, de forma que os mercados estão cada vez mais saturados em atender as necessidades dos clientes, torna-se um desafio para as empresas. Os empresários devem ter em mente que os clientes estão tornando-se cada vez mais exigentes em relação a produtos e serviços, procurando sempre por melhor qualidade e por menores preços.

Assim, surge o CRM, apoiado nos conceitos de *Marketing* de Relacionamento e construído segundo uma arquitetura em que a Tecnologia da Informação tem papel fundamental (MARTINELLI, 2003). Procurando elucidar o relacionamento de CRM com ferramenta de Tecnologia da Informação e com estratégia de gestão de negócio.

Para PEPPERS & ROGERS (2001, p 22) um relacionamento, claro, é formado a partir de uma série contínua de interações colaborativas. Como isso acontece ao longo do tempo, o relacionamento desenvolve um “contexto” do quais duas partes – empresa e cliente – participam por meio de sucessivas interações. Dessa forma, cada relacionamento é diferente, inerente apenas aos seus participantes individuais.

O principal resultado de *marketing* de relacionamento é desenvolver um banco de dados chamado sistema de *marketing*, o qual inclui os clientes com os quais foi construído um relacionamento de negócio sólido e dependente. O *Marketing* está mudando rapidamente e está tentando maximizar o lucro de cada transação individual para maximizar as relações de benefícios com as outras partes. O princípio operacional é “construa boas relações e as transações lucrativas aparecerão” KOTLER (1998, p.38).

2.3 – CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

O CRM é uma estratégia de negócio voltada ao atendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais. Ainda de acordo com essa definição, do ponto de vista tecnológico, o CRM envolve a captura dos dados dos clientes ao longo de toda a empresa, a consolidação em um banco de dados central, a análise e distribuição dos resultados da análise para todos os pontos de contato, utilizando as informações ao interagir com os clientes por meio de qualquer ponto de contato com a empresa. (MARTINELLI, 2003).

Para TRONCHIN (2007), o CRM tem como objetivo atender o maior número de necessidades de um grupo de clientes, dito de maior valor e maior potencial. Portanto, para que isso possa ser atingido, PEPPERS & ROGERS (2001, p.58) descrevem que ouvir os clientes e lembrar o que eles dizem é a primeira metade da questão. A metade seguinte, no entanto, é agir a partir da informação obtida do cliente. É esse o passo que vai cativar o cliente e fazê-lo envolver-se com você em uma relação de aprendizado, fazendo com que seja cada vez mais vantajoso para ele continuar a negociar com sua empresa, em vez de perder tempo e de se chatear reinventando um relacionamento com um de seus concorrentes.

Como em toda equação empresarial (ZENONE, 2001, p 60), CRM é um projeto orientado por estudos de viabilidade como qualquer outro. Nele se levam em conta investimentos, receitas e despesas; contam-se máquinas, insumos, tempos e, claro, gente. Não é diferente de qualquer estudo de viabilidade, quando se estuda uma implantação, gente é um campo mensurável.

- Quantas pessoas são necessárias?

- O que se deve esperar delas?
- Quanto de treinamento deverá ter?
- Quanto irá ganhar?
- Quais os encargos sociais que recaem sobre elas?
- Deverão ou não ter incentivos?

Quando se fala de gente em projetos de CRM, não há mudanças. Aliás, há sim! Gente é pilar básico do CRM. Segundo PEPPERS & ROGERS (2007), a maioria das empresas progride em relação ao cliente, iniciando com projetos que podem ser categorizados como pertencentes a um ou a mais entre os três elementos descritos anteriormente, o CRM Operacional, o CRM Analítico e o CRM Colaborativo.

Projetos esses, que segundo MARTINELLI (2003), define a abrangência do CRM. Para o autor, essa abrangência está compreendida nas seguintes operações:

- Suporte a vendas: com recursos de integração de canais de vendas, configuradores de pedidos e gerenciador de oportunidades;
- Suporte ao serviço pós-vendas a clientes: com recursos de *Call Center* e Serviço de Atendimento a Clientes (SAC);
- Suporte ao marketing: com recursos de gerenciamento de campanhas, segmentação e posicionamento de clientes, avaliação de valor do cliente, satisfação de clientes e banco de dados detalhado de informações de clientes. Assim, para que a empresa mantenha seus esforços focados no relacionamento saudável com seus clientes.

O CRM não pode existir sem a integração, entre estratégia de negócio e entre tecnologia. Portanto, o CRM pode ser visto como uma estratégia de gestão empresarial, pois tem foco no cliente, enquanto outras estratégias poderiam focar-se no produto. Mas, devido à demanda de armazenamento de informações, análise sobre esses dados e melhoria nos pontos de contato com clientes, a Tecnologia da Informação encontra espaço no CRM, provendo ferramentas que permitem viabilizar a estratégia.

Uma dessas ferramentas é o sistema de Automatização da Força de Vendas, que será abordado a seguir.

2.3.1 – AUTOMATIZAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Os aplicativos de Automatização da Força de Vendas são compostos por um conjunto de funcionalidades, as quais foram concebidas à luz de algumas características consideradas fundamentais para qualquer sistema desse tipo. PEPPERS & ROGERS (2007) apresentam as seguintes características como essenciais para a Automatização da Força de Vendas:

- Processar e acompanhar pedidos;
- Gerenciar contatos;
- Gerar e gerenciar propostas e configurações de produtos;
- Definir previsão de vendas;
- Planejar visitas a clientes;
- Extrair relatórios de despesas;
- Extrair informações de produtividade pessoal e funcionalidade de vendas;
- Gerenciar territórios, contas, cotações, contratos e vendas em equipe;
- Possuir sistema de enciclopédia de *marketing* (folhetos eletrônicos);
- Gerenciar *leads*;
- Integrar ferramentas de fluxo de trabalho.

O mesmo autor revela que um *lead* é a indicação de uma oportunidade de negócio.

Além dessas características, PEPPERS & ROGERS (2007) salientam a importância da conexão desse módulo com sistemas de suporte a clientes, de expedição e de cobrança.

Para ZENONE (2001, p 129) o vendedor clássico está sendo substituído por executivos capazes de costurar parcerias com os clientes. Os termos vendedor ou pessoal de vendas estão cada vez mais em desuso. Em seu lugar estão surgindo gerentes de contas, consultor de vendas ou gerente de clientes. Os nomes mudaram

porque a natureza da função mudou, pois hoje o profissional tem que, acima de tudo, captar a real necessidade do cliente, saber o que dará lucro ou agregará valor, não vender apenas um valor, mas um conjunto de qualidades e, por último, conquistar a confiança do cliente, transformando-o em um parceiro de longo prazo.

2.3.2 – SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DO MARKETING

Para GREENBERG (2001, p.138) os sistemas de automação de *marketing* melhoram a eficácia dos métodos tradicionais de *marketing* e criam novos, através das seguintes funcionalidades:

- Inteligência para o cliente;
- Extração e análise da inteligência;
- Definição e planejamento da campanha com base nessa análise de dados;
- Lançamento da campanha;
- Ferramentas de monitoramento da campanha para a geração de indicadores de perspectivas de negócios;
- Gerenciamento de respostas;
- Fluxo de trabalho para que haja uma única visão do cliente compartilhada por toda a organização.

Para avaliar seu desempenho, os sistemas de automação de *marketing* devem fornecer as seguintes medidas (GREENBERG, 2001, p. 157):

- Valor do ciclo de vida do cliente (CLV): é uma medida de fluxo de caixa esperado, receita bruta e contribuição marginal para a receita sobre o ciclo de vida de um cliente individual; operações-padrão de *marketing* são medidas relacionadas aos custos de conquista de clientes em termos de materiais e de tempo.
- Eficácia da mão-de-obra: com a automação das tarefas mais triviais, as pessoas são liberadas para realizarem trabalhos mais importantes.

As soluções de CRM objetivam prover as pessoas envolvidas direta ou indiretamente à área de vendas, as informações certas, no momento certo e no local certo, para dessa forma, entregar maior valor aos clientes.

Para os processos da área de vendas, a implantação das soluções de CRM visa aumentar a produtividade, a receita e reduzir os custos:

O aumento da produtividade se dá em função de (GREENBERG, 2001, p.310): resposta mais rápida frente às oportunidades, redução do tempo administrativo, compartilhamento de melhores práticas, previsão mais acurada para o fluxo de vendas, melhor acompanhamento do contrato e solução do problema, mais tempo das equipes nas melhores oportunidades;

O aumento de receita se dá em consequência dos seguintes fatores (STONE, 2001, p. 86):

- Dada à capacidade da equipe de vendas de visitar clientes que possam gerar receitas mais alta;
- Perda menor de negócios e de clientes em consequência de um cuidado maior com os clientes, à medida que o CRM proporciona melhores canais para sinalizarem as necessidades que possuem;
- Aumento das receitas geradas por novos produtos em razão de uma maior capacidade de atrair clientes, e como resultado, facilitar o lançamento desses novos produtos;
- Capacidade de identificar o potencial de haver rendimentos maiores entre os clientes atuais;
- Maior volume de vendas em consequência da capacidade de atingir mais eficientemente as promoções;

Em relação à redução de custos, as soluções de CRM para a área de vendas permitem (STONE, 2001, p. 90):

- Reduzir o custo das vendas por causa de uma melhor harmonização entre os canais e as necessidades dos clientes, levando a capacidade de conquistar fatias de mercado maiores a preços menores;

- Reduzir o número de funcionários para cobrir um mercado específico, em virtude de um tempo menor para identificar e obter informações sobre clientes potenciais;
- Reduzir a equipe de apoio necessária por causa da qualidade das informações para a equipe de vendas;
- Reduzir a rotatividade de pessoal na força de venda, em consequência da qualidade do apoio dado e da motivação;

Dependendo do tamanho da organização, a solução de CRM deve incluir software de automatização de força de vendas, que possibilite o alcance dos benefícios descritos.

Para a área de venda, a implantação das soluções de CRM visa aumentar a produtividade e reduzir os custos. Os principais benefícios das soluções de CRM são (STONE, 2001, p. 86):

- Melhoria da previsibilidade geral das campanhas de *marketing*, com planos mais coerentes, em função da melhoria da qualidade e da relevância das informações sobre os clientes;
- Maior eficácia na comunicação com clientes atuais e potenciais, gerando níveis maiores de receita a um custo específico;
- Maior capacidade de identificar os clientes de maior valor real e potencial;
- Aumento da receita em função de campanhas mais focalizadas;
- Gastos menores com pesquisas externas, em razão de uma maior qualidade e relevância das informações disponíveis sobre clientes atuais e potenciais;
- Redução do custo de coleta e gestão de informações em consequência da disponibilidade de informações de melhor qualidade, mais relevantes e atualizadas sobre clientes atuais e potenciais, levando a uma possível redução no número de funcionários da equipe de planejamento e de outras funções.
- Redução de custos para executar qualquer tarefa específica relacionadas às comunicações de *marketing*, devido à maior

capacidade para identificar os objetivos das comunicações, tornando-as relevantes e, portanto, mais eficazes.

O componente principal dos sistemas de automação de *marketing* é o gerenciamento de campanhas.

2.3.3 – SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE CAMPANHAS

Os sistemas de gerenciamento de campanhas devem fornecer ferramentas para planejar, executar, monitorar e aprimorar as campanhas de *marketing*.

Incluem as seguintes funcionalidades:

- Identificação do cliente potencial;
- Geração de indicadores de perspectivas de negócios;
- Coleta de informações sobre clientes reais e potenciais;
- Qualificação dos indicadores;
- Distribuição dos indicadores aos segmentos apropriados;
- Planejamento da campanha;
- Execução da campanha;
- Gerenciamento de respostas;
- Aprimoramento;
- Gerenciamento de canais.

De acordo com GREENBERG (2001, p 409), esses sistemas devem fornecer uma única visão do cliente por todos os canais (*Web, call center, departamentos internos, pessoal de campo, etc.*). Isto é possível se houver uma integração entre a linha de frente de atendimento, que é a interface entre a empresa e o cliente, e as atividades de apoio da empresa, que controlam funções como recursos humanos e finanças.

Para BRETZKE (2000, p.224), uma característica importante para um aplicativo de Automatização da Força de Vendas é a montagem eficaz de um banco

de dados que sistematize todas as ações de venda e que permita gerenciar a comunicação.

Assim sugere KOTLER (1998, p.717) que construir um banco de dados envolve investir em um computador central, terminais, *softwares* adequados para processamento e geração de informações, comunicação de dados, pessoal para captação de dados, treinamento de usuários, construção de programas analíticos, e assim por diante. O sistema deve ser amigável para o usuário e estar disponível para os vários grupos de *marketing*, como gerentes de produtos, marcas desenvolvimento de novos produtos, vendedores, atendimento de pedidos e serviços de assistência técnica ao cliente. O trabalho de construção de um banco de dados leva tempo e envolve muito custo, mas quando ele começa a funcionar, as vendas da empresa alcançam maior produtividade.

Organizações moldam os sistemas de informações de várias formas óbvias. Empresas são organizações formais. Consistem em unidades especializadas com divisão nítida de mão de obra e especialistas nas mais diversas funções. Possui uma disposição hierárquica, onde existem os gerenciáveis e os gerenciados.

Procedimentos em todos os níveis são padronizados e também formais, todos em torno de uma causa única de sucesso final. Neste caso os sistemas de informação analisam e fornece informações dos mais variados tipos para poder atender toda a gama de informação necessária a todos os interessados na empresa.

As pessoas usam as informações de sistemas baseados em computadores em seus trabalhos, integrando informação e trabalho em um bloco único de busca de soluções. A interação entre o homem e a máquina deve ser a mais ergonômica possível para que se tire o maior proveito das informações geradas para o auxílio na realização dos trabalhos.

A tecnologia é o meio pelo quais os dados são transformados e organizados para o uso por pessoas. Um sistema de informação pode ser desde um sistema manual simplesmente focado em papel e arquivos até mesmo computador e uma infra-estrutura completa de armazenamento e manutenção de dados em um meio de tecnologia de informação.

A composição dos meios tecnológicos de sistemas de informação para atender todo o ciclo de entrada, processamento e saída é enumerada por LAUDON e LAUDON (1999, p.7) da seguinte forma:

- *Hardware* – é o equipamento físico usado para a tarefa de entrada, processamento e saída em um sistema de informação. Consiste na unidade de processamento do computador e pelos periféricos e meios físicos que interagem estes dispositivos;
- *Software* – consiste em instruções pré-programadas que coordenam o trabalho dos componentes de hardware para que executem os processos exigidos pelo sistema de informação;
- Tecnologia de armazenamento – para armazenar e organizar os dados utilizados por uma empresa, um dos determinantes é a disponibilidade e utilidade dos dados. Ela inclui os meios físicos de armazenamento como discos rígidos ou magnéticos ou óticos, assim como os softwares que regem a organização dos dados nesse meio físico;
- Tecnologia de comunicação – é utilizada para conectar partes diferentes de hardware e para transferir dados entre pontos via redes. Uma rede liga dois ou mais computadores entre si para transmissão de dados, voz, imagens, sons, vídeos ou para compartilhar os mais variados recursos de informática.

Nenhum sistema sozinho rege todas as atividades de uma empresa inteira. As empresas têm diferentes tipos de sistemas de informação para focar diferentes níveis de problemas e diferentes funções dentro de uma organização.

“Cada área funcional de uma firma desenvolve sistemas: há sistemas de fabricação e produção, sistemas de finanças e contabilidade, sistemas de vendas e marketing e sistemas de recursos humanos. Os sistemas também servem diferentes níveis: sistemas em nível estratégico ajudam os planos da gerência sênior, sistemas para as gerências intermediárias ajudam no controle das atividades diárias das organizações; sistemas de conhecimento ajudam engenheiros e funcionários de escritórios e sistemas operacionais são usados em expedição e produção”. (LAUDON; LAUDON, 1999, p. 27).

Nos dias atuais um dos principais focos de um sistema de informação é galgar vantagem competitiva frente os concorrentes.

Esses sistemas são considerados sistemas de informações estratégicas, porque se encontram em resolver problemas relacionados à prosperidade da empresa em longo prazo e sua sobrevivência. Tais problemas podem significar a criação de novos produtos e serviços, o estabelecimento de novas relações com clientes e fornecedores, ou a descoberta de meios mais eficientes e mais eficazes de se administrar às atividades internas da empresa.

O objetivo desses sistemas é fornecer soluções que permitirão as empresas derrotar e frustrar seus concorrentes. Sistemas como este tem impacto significativo na empresa com uma ação de grande alcance e profundamente arraigado; eles mudam fundamentalmente os objetivos, produtos ou relações internas e externas da empresa. (LAUDON; LAUDON, 1999).

Com o objetivo de atender a essas características, GREENBERG (2001) destaca algumas funcionalidades que comporiam um sistema de Automatização da Força de Vendas. Elas são gerenciador de contatos, gerenciador de contas, gerenciador de perspectivas de vendas, gerenciador de oportunidades, gerenciador de fluxo de vendas, ferramenta de previsão de vendas, cotações, pedidos e um sincronizador de dados.

Ainda segundo o autor, a maioria das soluções disponíveis no mercado atualmente agrega essas funcionalidades com poucas diferenças. Algumas soluções possuem a mesma base descrita, podendo implementá-la de formas diferentes e com funcionalidades extras, variando conforme o fornecedor do sistema e as características do processo de vendas da empresa.

Na tentativa de confirmar o descrito por GREENBERG (2001), encontrou-se uma versão de demonstração para um sistema de Automatização da Força de Vendas, disponibilizado pela *Salesforce.com Foundation*, cujas funcionalidades são as seguintes:

- Gerenciador de tarefas, gerenciador de campanhas, gerenciador de *leads*, gerenciador de contas, gerenciador de contatos, gerenciador de oportunidades, ferramenta de previsão de vendas, gerenciador de

contratos, gerenciador de casos e soluções, ferramenta para criação de catálogo de produtos, gerenciador de relatórios e gerenciador de documentos.

Assim, pode-se observar que um aplicativo no mercado confirma as funcionalidades descritas por GREENBERG (2001), mostrando o que é necessário para constituir um sistema de Automação da Força de Vendas.

Com base no que foi descrito até o momento, constatou-se que uma possível solução para um sistema de Automação da Força de Vendas, que atendesse todas as características e funcionalidades apontadas pelo referencial teórico pesquisado, deveria ser concebida segundo os elementos apresentados de forma esquemática na figura 1.

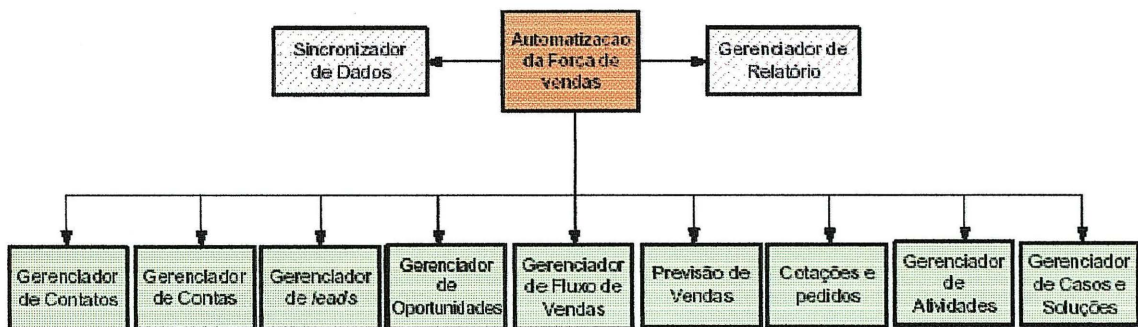


Figura 1 - Diagrama Hierárquico de uma possível solução para um sistema de Automação da Força de Vendas.

Fonte: Greenberg (2001)

Para PEPPERS & ROGERS (2007), isso se deve ao fato de que a maioria das empresas trabalha com foco total em produtos. Conforme estes autores, uma das tendências do mercado está na migração do foco em produtos para o foco em clientes.

Assim, algumas organizações estão optando pelo CRM – *Customer Relationship Management*, que segundo PEPPERS & ROGERS (2007) é uma estratégia de negócio voltada para o cliente, seja esse atual ou potencial, e para as necessidades que ele tenha ou possa vir a ter.

Para PEPPERS & ROGERS (2007), os aplicativos de CRM permitem que a organização visualize melhor o cliente, passando a ter uma relação direta com esse, que era de exclusividade do vendedor. Essa interação direta com o cliente é positiva, pois possibilita que a organização construa uma espécie de “memória” a respeito dele.

Além da importância de um sistema de Automação da Força de Vendas para uma organização, a possibilidade de investigar a estratégia de relacionamento com os clientes de uma empresa e auxiliar na automatização de processos que viabilizem essa estratégia é outro ponto motivante para este trabalho.

2.3.4 – FORMAS DE IMPLEMENTAR CRM

A preocupação em conhecer e atender melhor o cliente foi intensificada, principalmente nos últimos anos, dando margem a que as empresas se deixassem seduzir pelo discurso dos fornecedores de soluções e passassem a entender o conceito de CRM de forma distorcida, considerando que bastava implementar a tecnologia para atingir os objetivos pretendidos. Mas, como já foi dito, *Customer Relationship Management* é uma estratégia que envolve pessoas, processos e tecnologia, visando à mudança de cultura dentro da organização para que todos os funcionários dos diferentes departamentos tenham a visão única do cliente. A teoria, embora relativamente simples, mostra-se complexa na prática, pois não existe uma fórmula padrão que se aplique a toda as empresas indistintamente.

Em geral, começa-se a implementar a estratégia de CRM pela área que é mais crítica para a organização. Nos Estados Unidos, a ponta de lança para esses projetos foi à automação da força de venda e, por isso, alguns analistas de mercado consideram que o CRM se originou dali, mas não é possível se afirmar isso com toda a certeza.

Quando se adota uma estratégia de CRM, o foco se desloca do produto para o cliente. Isso não significa que se pode abrir mão de pesquisas para medir a participação no mercado e tão pouco deixar de lado ações de comunicação através dos meios de massa. A questão é que apenas isso não é suficiente. Também se faz necessário adotar iniciativas de retenção dos clientes tradicionais e de conquista de novos, sendo acompanhadas de perto pela gerência e por toda a empresa. Para

isso é preciso identificar quais são os clientes e especificamente, quais deles interessam mais para a empresa, por gerarem valor, e quais deles não interessam, pelo fato de seu atendimento gerar um alto custo e resultar em pouco valor para a empresa. Para uma concessionária de automóveis, por exemplo, interessa reter o cliente que troca de carro anualmente, sempre adquire um carro zero km e tem se mantido fiel à marca por vários anos. Esse cliente gera valor e por isso merece ser tratado de forma diferenciada, e lhe ser ofertados serviços que melhor satisfaçam suas necessidades específicas. Numa estratégia convencional de *marketing* de massa, isso não é possível. Esse cliente e outro que compram carro a cada dez anos, por exemplo, são tratados da mesma forma.

Esquematizando tem-se:

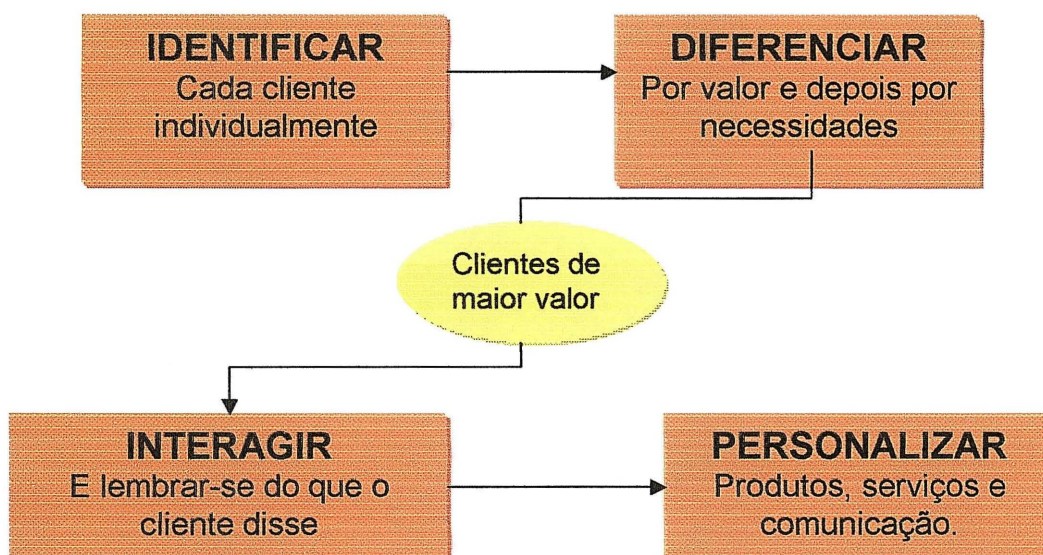


Figura 2 - Passos para a definição da estratégia para o CRM
 Fonte: Peppers & Rogers (2007)

Através desse exemplo podemos verificar que há a necessidade de se fazer o levantamento e documentar todos os processos de atendimento ao cliente: pessoal, telefone, telemarketing, e-mail, entre outros. Todos os processos acima devem ser considerados; inclusive as atividades que visam receber as solicitações dos clientes tais como: pedido de informações sobre o produto, pedido de compra, reclamações e sugestões. A partir daí deve ser feito o redesenho dos processos de atendimento ao cliente de forma que a empresa passe a ter tempos de resposta condicionados pela expectativa do cliente e não pelas limitações operacionais impostas pela

tecnologia em uso. A etapa seguinte refere-se à análise e seleção dos produtos existentes - *hardware* e *software* - que sejam mais adequados para que, finalmente, se inicie a implementação da tecnologia que suportará o novo modelo.

Abaixo verifica-se um fluxograma exemplificando resumidamente o processo de implantação do CRM em uma empresa:

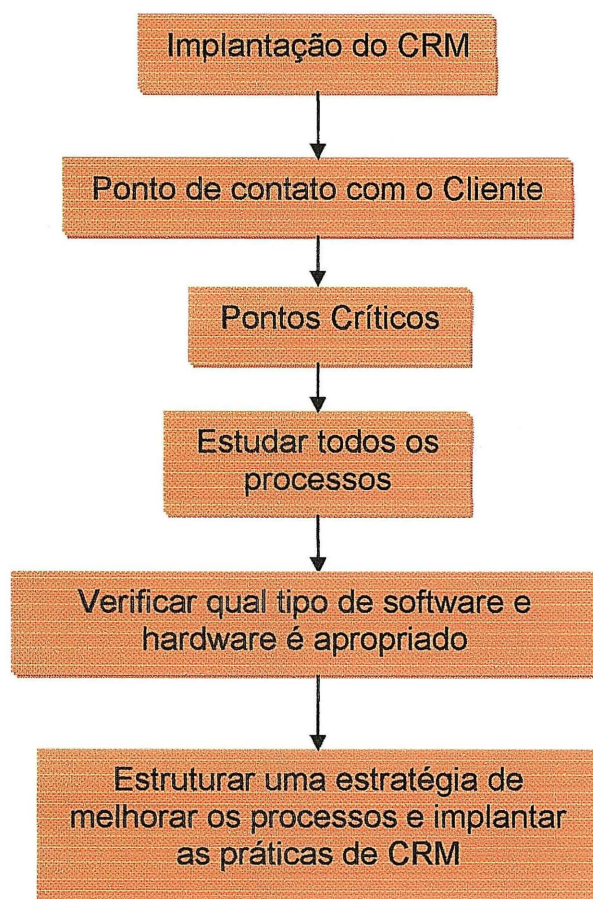


Figura 3: Etapas para implantação de CRM
Fonte: Adaptado de BRETZKE (2000)

Ao longo dessa jornada, é importante que a empresa comece fazendo uma análise do seu modelo de negócios, do perfil de clientes, quais as metas pretendidas e o que deve ser modificado internamente para atingi-las, para evitar erros e frustrações. Nesse sentido, o primeiro passo é estabelecer um planejamento do novo modelo de relacionamento com o cliente.

Primeiramente, deve-se definir como o cliente deverá ser tratado, quais as formas de comunicação com ele que irão gerar respostas e em que tempo. Essa

etapa é importante e requer o envolvimento da alta direção uma vez que implica uma série de decisões que levarão à mudança de postura da empresa como um todo em relação ao cliente. O atendimento e várias outras atividades deverão ser repensados para adaptar a empresa ao novo modelo em implantação. Em muitos casos, a empresa já pratica CRM há muito tempo sem identificá-lo como tal. O que talvez possa faltar a ela são soluções que agilizem e modernizem a forma de se relacionar com o cliente.

Um fato relevante na hora de implantar o CRM é ter a idéia de que o método é uma estratégia de natureza organizacional, por isso não pode e não deve ser conduzida por um departamento apenas, como o de *marketing*, vendas, atendimento, ou a área de TI (tecnologia da informação), mas sim, envolver a empresa como um todo. Essa talvez seja a parte mais complexa, pois requer a mudança de cultura dentro da organização. Em outras palavras, exige o envolvimento da alta direção e do *staff* executivo que terão a missão de mobilizar a empresa para a implementação do projeto através do estabelecimento de metas setoriais. Também exige muito treinamento dos colaboradores para que todos entendam o conceito e saibam utilizar adequadamente os novos recursos e ferramentas tecnológicas implantadas. O CRM deve ser visto pelos colaboradores como algo que irá contribuir para melhorar e agilizar o seu trabalho, de forma a que aceitem as mudanças necessárias para o sucesso do projeto. Sem o envolvimento das pessoas, nenhuma iniciativa dará certo.

Deve-se ficar atento à área que irá começar a ser implantada a prática de CRM. A área de *Marketing* é uma das pontas por onde se pode começar a implementar a estratégia de CRM. Em geral, é uma das partes mais simples de serem trabalhadas porque os profissionais desse setor não terão que mudar a essência da sua forma de atuação, ou seja, continuarão a analisar os dados dos clientes para fazer as campanhas e outras atribuições, tendo apenas, como diferencial, novas ferramentas para auxiliá-los nisso. As mudanças, portanto, não serão muito radicais. Por outro lado, no entanto, a organização é que terá que assumir novos papéis para construir internamente um sistema de *knowledge management*, ou seja, de gerenciamento do conhecimento, que inclui as etapas de captação, identificação, interpretação, distribuição e armazenagem dos dados. Na prática, não há muitos projetos de CRM que se preocupam com isso, mas é o que

trará à organização benefícios efetivo no futuro, na medida em que lhe possibilitará conhecer de fato o seu cliente e, com isso, determinar ações para fortalecer esse relacionamento e obter, através disso, maiores lucros. Outra das pontas por onde se começa a implementar o CRM é a área de atendimento, onde os impactos das mudanças organizacionais costumam ser sérios e difíceis. Isso porque envolve a introdução de novas ferramentas tecnológicas que deverão se integrar com outros sistemas corporativos e que estão no centro das operações.

2.4 – EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE ADOTARAM FILOSOFIA CRM

2.4.1 – Natura

O projeto tem como objetivo implementar uma nova sistemática de relacionamento, utilizando a *internet* como principal ambiente para apuração de dados. Para fidelizar seus clientes, o público cativo irá receber como troca pelas compras constantes, campanhas direcionadas, programas de “milhagem” e outros atrativos. Com o projeto, a Natura tem o objetivo de tornar-se referência mundial em gestão de relacionamento e vender por relação, conquistando a lealdade do cliente.

2.4.2 – Amazônia Celular

Com seu sistema de CRM implantado pela Lumina1, a Amazônia Celular identificou vinte grupos distintos de prestadores de serviços e constatou que, em 18 desses grupos, suas tarifas eram mais baixas. A estratégia é uma resposta ao concorrente, que veiculou campanhas afirmando ter tarifas mais baixa.

2.4.3 – Nextel

Nextel destina US\$ 1 milhão na ampliação de sua plataforma de CRM. Projeto inclui a automatização da força de vendas e a oferta do conceito de *e-care* aos clientes, através da plataforma *Vantive*. Para atingir o objetivo de sair da tecnologia cliente/servidor para o mundo *Web* e automatizar a equipe de vendedores, a Nextel implantou o módulo de vendas da *People Soft* integrado ao de prospecção. “Nosso

foco é reter – com ações de pós-venda – e prospectar novos clientes corporativos, sendo que em 2000 saímos de uma base de 332 mil e hoje são 450 mil”, afirma Carrascoza. Um piloto com 100 vendedores espalhados entre o Rio de Janeiro e São Paulo já está sendo testado para que, no primeiro trimestre de 2005, os 400 profissionais que compõem a força de vendas diretas da empresa no País estejam automatizados. “A segunda etapa do projeto é estendê-lo aos canais indiretos, que somam aproximadamente o mesmo número do pessoal contratado”, conta o executivo de TI.

2.5 – O FUTURO DO CRM

O *marketing* da base de dados encontra-se em franca expansão e rápida evolução o que faz emergir o CRM. Provavelmente, somente algumas empresas encontram-se a implementar na realidade, contudo, os principais “*marketeres*”, reconhecem que o CRM é o futuro do *marketing*.

À medida que o comércio eletrônico vai crescendo, o número de dados recolhidos aumenta cada vez mais. Iremos ver um elevado crescimento de ferramentas de segmentação efetuado por medida com uma desagregação ao nível dos lares, divididos por mercados e desagregados por grupos de consumidores adequados à realidade. Haverá também uma necessidade duma segmentação “universal”, isto significa que pode reconhecer a que segmento pertence o cliente assim que a interação com a sua empresa tiverem sido realizadas. Se quiser ganhar uma margem competitiva (dada à prontidão da Internet) é essencial que comece a conceber a sua mensagem sob medida e oferecê-la a cada cliente a partir do primeiro dia.

Uma parte das empresas chegou à conclusão que, o *marketing one-to-one* é economicamente inviável. Contudo, o *marketing* individualizado, através duma segmentação inteligente, não só é possível como essencial se quiser angariar e manter os seus clientes.

A aplicação de conceitos e soluções tecnológicas na área de CRM intensificou-se nos últimos cinco anos, criando um novo e promissor mercado na área de *software*. Na busca desse melhor atendimento, as empresas vinham implementando uma série de sistemas transacionais – automação de equipe de

vendas, tele-vendas, sistemas de suporte ao cliente e outros – utilizando diferentes formas de representação dos clientes e olhando para os clientes por diferentes ângulos. Como resultado, a organização obtém uma compartimentalização dos dados do cliente, tornando difícil à criação de uma visão única, integrada e exata do seu negócio, assim como enfraquecendo a capacidade de gerenciar um relacionamento efetivo com o cliente. As empresas que estão investindo na implementação de um CRM eficaz sabem que a identificação de seus melhores clientes, assim como do que eles desejam deve basear-se na integração de seus dados. Apenas com uma visão completa das interações do cliente com a organização, é possível alcançar os melhores resultados. Aplicações para CRM, *Data Warehouse* e Sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) deverão ser rapidamente intensificadas para alcançar essa necessidade de mudança.

Toda empresa espera do CRM (*Customer Relationship Management*) que:

- Preserve seu *market share*;
- Explore exaustivamente seu *market share*;
- Conquiste *market share* adicional.

A chave para conseguir isto – e mais ainda – é entender o cliente. As empresas simplesmente não podem esperar para iniciar a exploração de seus conhecimentos recentes sobre o cliente.

Na pressa de colher os atraentes resultados potenciais do CRM, as empresas se esquecem de que CRM requer uma infra-estrutura. Sem uma infra-estrutura adequada ele não cumpre o papel esperado. Todavia, a infra-estrutura necessária para suportar o CRM recebe pouca atenção, porque ela não é, lamentavelmente, tão glamorosa quanto o próprio CRM. Construir a infra-estrutura requer trabalho, investimento, um entendimento de arquitetura, lidar com complexidade e tempo. No entanto, qualquer que seja a dificuldade na construção da infra-estrutura deve ser enfrentada, porque ela é um item absolutamente essencial para o sucesso do CRM.

Os elementos desse arcabouço do CRM são:

- A integração;
- A história;
- Os dados detalhados de alta qualidade.

Sem integração, um cliente se parece demais com qualquer outro cliente. Porém uma vez que os dados são integrados para começar a distinguir os clientes entre si, o analista de negócios está apto a personalizar o relacionamento com o cliente. A integração adiciona cor a uma foto em preto e branco.

A história é vital porque é com a história que se pode prever o futuro. Clientes são pessoas e pessoas são criaturas com hábitos. Os hábitos adquiridos cedo, na transição para a maturidade, nos acompanham por toda a vida. O conhecimento dos hábitos atuais de um indivíduo nos permite estabelecer um padrão de consumo e delinear as atividades que ele desenvolverá amanhã. O segredo para prever uma tendência de comportamento é entender cuidadosamente como esse comportamento evoluiu no passado.

Outro aspecto importante da infra-estrutura são os dados detalhados de alta qualidade. Dados detalhados são importantes, porque a partir deles pode-se trabalhar o padrão desejado. E dados flexíveis são cruciais para se observar diferentes perspectivas do cliente.

Estes três elementos – a integração, a história e os dados detalhados de alta qualidade – não são concatenados automaticamente quando os dados entram na empresa. Alguns dados chegam de uma forma, outros chegam de outra. Alguns dados sofrem restrição de tempo, outros sofrem restrição de volume. Alguns dados são estruturados, outros são não-estruturados. Alguns dados são correntes, outros sofrem variação com o tempo. Alguns dados são de boa qualidade, outros são de qualidade questionável. Para alinhar estes dados segundo os aspectos de integração, história e dados detalhados de alta qualidade, a infra-estrutura requer uma arquitetura própria, sem a qual o CRM perde a essência.

3 – HISTÓRICO DA DENSO DO BRASIL Ltda e SUA FILOSOFIA

A empresa onde realizamos este estudo de caso é a Denso do Brasil Ltda., localizada na Rua João Chede, nº891, CIC, em Curitiba-PR. Empresa multinacional pertencente a um grupo japonês, denominada como Denso Corporation, tendo como sócio majoritário a *Toyota Corporation*.

A *Denso Corporation*, pertencente ao grupo *Toyota*, foi fundada no Japão em 1949 e atualmente é o segundo maior fabricante mundial de componentes automotivos, desde climatizadores até sistemas de ignição, piloto automático, *ABS*, *Air-bag*, alternadores, motores de arranque, bicos injetores, sistemas de travamento das portas. Também fabrica robôs, aquecedores caseiros, sistema de injeção (*Diesel Engine Fuel Injection Systems*), etc.

A Denso do Brasil é uma sociedade limitada de grande porte com mais de 1400 funcionários atualmente. Dentre os principais clientes da empresa encontram-se montadoras de automóveis (Toyota, Volkswagen/Audi, GM, Ford, Fiat, Renault, Honda, entre outros), montadoras de caminhões (Volvo, Scania, Volkswagen, Ford, Mercedes, Agrale), fabricantes de tratores (CNH, Valtra, John Deere, Agco, etc.) e encarregadoras de ônibus (Busscar, Marcopolo, Comil, Caio Induscar, Irizar).

A planta de Curitiba é a matriz do grupo no Brasil e é responsável pela fabricação de radiadores, intercoolers e da maior parte do sistema ar condicionado automotivo (compressores, evaporadores, condensadores, tubos, mangueiras, suportes de compressores, unidade de ar condicionado (montagem dos componentes) para veículo Fox da Volkswagen e Renault Clio - clientes esses locais).

Ainda possui as seguintes filiais:

A planta de Pindamonhangaba – São Paulo (responsável pela montagem das caixas de Ar Condicionado, para Volkswagen Taubaté e São Bernardo do Campo, Daimler, Ford, Toyota e Honda).

A planta de Manaus (responsável pela montagem dos componentes de Ar Condicionado para ônibus) e o escritório comercial na cidade de São Paulo.

Para atender os clientes é feita a produção através do Sistema Toyota de Produção e que utiliza os *release* e *forecast* enviado pelos clientes via EDI, sendo os produtos despachados em sistema *just-in-time* e por transporte *milk run*.

A Denso do Brasil Ltda. conta com sede e equipamentos próprios, sendo que muitas das máquinas, ferramentais e dispositivos de produção são desenvolvidos na própria empresa. O quadro de pessoal conta aproximadamente com 1400 colaboradores entre efetivos, temporários, e estagiários, conforme organograma (anexo 1). Além destes há pessoal terceirizado em vários setores (principalmente de apoio, como manutenção predial, alimentação, segurança, transporte, etc.).

A empresa atualmente investe na ampliação da capacidade fabril de evaporadores e numa nova linha de compressores. A empresa se encontra numa situação favorável, uma vez que no último ano a mesma obteve lucro recorde de toda a história da empresa no Brasil e com resultado acima do esperado para este ano fiscal (com fechamento em abril de 2008). Isto se deve ao aquecimento da demanda interna das montadoras e da conquista de novos clientes.

As informações da empresa são disponibilizadas num ambiente virtual (*Lótus Note*). Nele é possível saber notícias internas, comunicados, instruções, além de ser possível enviar *e-mail* (*internet* e *intranet*). Apesar de existir este sistema o principal meio de comunicação é o oral, por telefone ou pessoalmente. Para reforçar a sala de vídeo-conferência é utilizada para comunicação com a matriz japonesa, outras filiais no mundo e cliente do mercado nacional e internacional.

3.1 – VISÃO

Crescer, contribuindo para um mundo melhor, com novos valores e visão futurista.

3.2 – MISSÃO

Satisfação do cliente com produtos de qualidade e preço competitivo, expandir, consolidado antecipadamente as tendências tecnológicas mundiais, preservação do meio ambiente em harmonia com a sociedade e dinâmica empresarial baseada na valorização do indivíduo.

3.3– VALORES

- Ter conceito criativo e consistência na sua realização.
- Ser prestativo e empreendedor.
- Agir com integridade para consolidar a confiança.

3.4 – POLÍTICA DA QUALIDADE

A Denso do Brasil Ltda tem como objetivo satisfazer os Clientes por meio do atendimento aos requisitos e da melhoria contínua da eficácia de seu Sistema da Qualidade.

3.4.1 – Satisfazer os Clientes

Uma Organização tem Qualidade quando obtém a Satisfação dos Clientes, o que facilita a manutenção dos negócios atuais e a conquista de novos.

A Satisfação de cada Cliente pode ser medida através de índices, como falhas de linha, falhas de campo, atendimento à programação de entrega, fretes especiais, rupturas e notificações.

3.4.2 - Atendimento aos requisitos

Os requisitos é a descrição daquilo que é desejado pelas partes interessadas quanto ao produto, quanto ao processo de fabricação, ou quanto ao Sistema da Qualidade.

Podem existir requisitos:

- De legislação do país de fabricação e do país do Cliente,
- Das Montadoras,
- De Associações da Indústria Automobilística (ANFAVEA),
- Da Corporação da qual a Organização faz parte (SINDIPEÇAS).

3.4.3 – Melhoria contínua da eficácia

A Organização deve continuamente melhorar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade por meio do uso da Política da Qualidade, Objetivos da Qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela Direção.

Melhoria do processo de produção deve focalizar continuamente no controle e redução da variação nas características do produto e parâmetros do processo de produção.

Melhoria contínua (PDCA) é implementada uma vez que os processos de produção são capazes e estáveis, ou as características do produto são previsíveis e atendem aos requisitos do cliente.

3.5 – POLÍTICA AMBIENTAL

Desenvolver nossas atividades produtos ou serviços de uma maneira consistente, voltada a minimizar os impactos adversos ao meio ambiente, estimulando as ações para melhoria contínua no Sistema de Gestão Ambiental.

Para um Sistema de Gestão Ambiental eficiente a Denso do Brasil unidade de Curitiba se compromete a:

- Prevenir a poluição associada às nossas atividades produtos e serviços;
- Utilizar racionalmente os recursos naturais;
- Atender a legislação, normas ambientais aplicáveis e demais requisitos subscritos;
- Buscar a melhoria contínua do desempenho ambiental, disponibilizando recursos necessários para estabelecer e revisar objetivos e metas.

3.6 – VALORIZAÇÃO HUMANA E SOCIAL

A valorização dos colaboradores é um dos principais compromissos. Oferecer condições que lhes proporcionam bem-estar pessoal e familiar, treinamentos,

oportunidades de ascensão profissional, segurança no trabalho e benefícios garantem um quadro de colaboradores motivados e capacitados, comprometidos com as metas e os objetivos estabelecidos pela empresa.

Sua responsabilidade social também se estende à comunidade na qual está integrada. Um exemplo disso é a parceria estabelecida entre a Denso do Brasil e a Prefeitura Municipal de Curitiba, que proporciona moradia à população de baixa renda. Com o reaproveitamento das embalagens de madeira doadas pela empresa, é possível construir residências que garantem um lar digno às famílias carentes. Uma atitude simples e prática que orgulha a Denso e demonstra que a cooperação entre a iniciativa privada e o governo pode concretizar ações de grande impacto social.

3.7 – PRÊMIOS E CERTIFICADOS

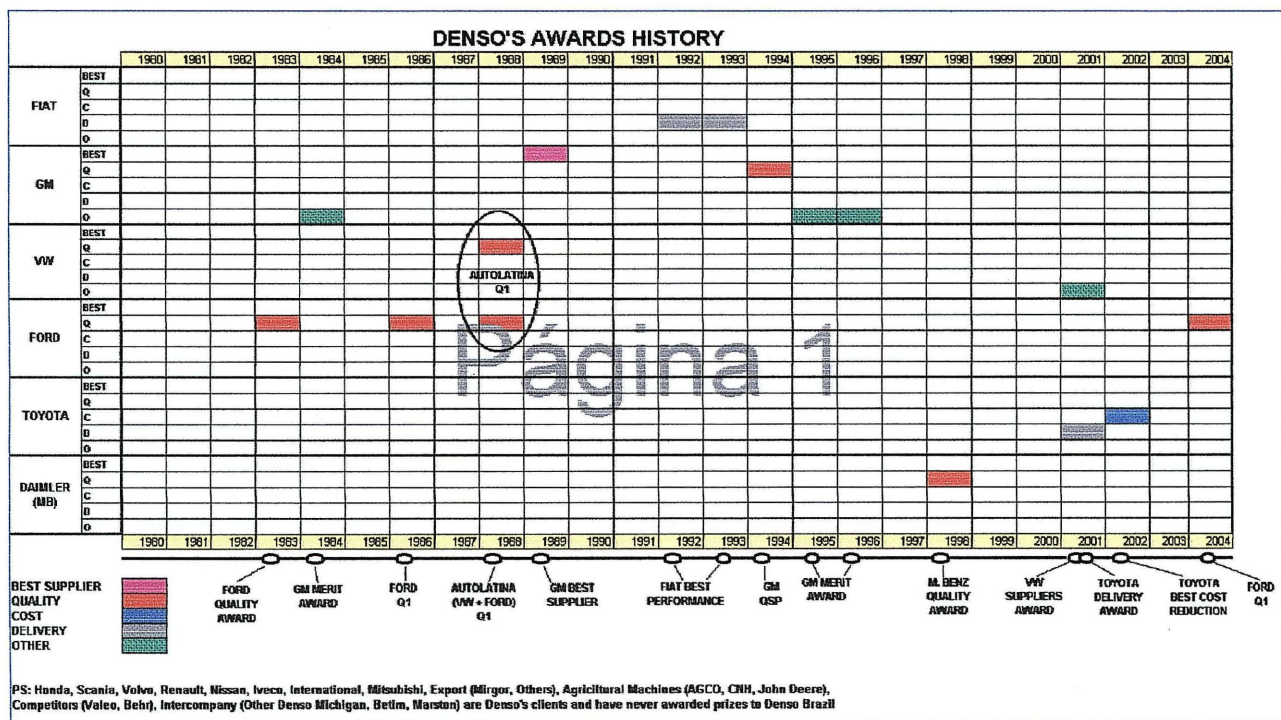


Figura 4 – Quadro com os prêmios da Denso do Brasil Ltda.

Fonte: Departamento de Vendas da Denso do Brasil Ltda.

Os prêmios e certificados consistem no reconhecimento dos clientes pela dedicação que a Denso do Brasil coloca para ser um diferencial e promover um atendimento qualificado em relação aos seus concorrentes.

4 – SISTEMA DE AR CONDICIONADO AUTOMOTIVO

O sistema de ar automotivo segue o mesmo processo de climatização realizado por outros sistemas de refrigeração, como geladeira, ar condicionado residencial, etc.

Utilizando o ciclo de compressão a vapor, tendo apenas algumas diferenças no funcionamento de alguns componentes. Uma das peculiaridades é a maneira pela qual é feito o acionamento do compressor. Este dispositivo é conectado ao motor do veículo através de uma correia, fazendo com que a rotação do compressor esteja sempre sincronizada com a do motor, fazendo com o que o regime de operação seja predominantemente transiente.

Outra peculiaridade no funcionamento é o fato do ventilador que arrefece o motor do veículo ser utilizado também para a rejeição de calor que ocorre no condensador do sistema de refrigeração. Se não houvesse este dispositivo para realizar a rejeição do calor, as trocas de calor entre o refrigerante e o ambiente seriam reduzidas, fazendo com que a condensação do fluido refrigerante fosse prejudicada.

4.1 – OPERAÇÃO DETALHADA DO SISTEMA

O sistema de ar condicionado automotivo é mostrado na Fig. (5), onde os seus principais componentes são relacionados, além da disposição de cada um destes dispositivos através do motor do veículo.

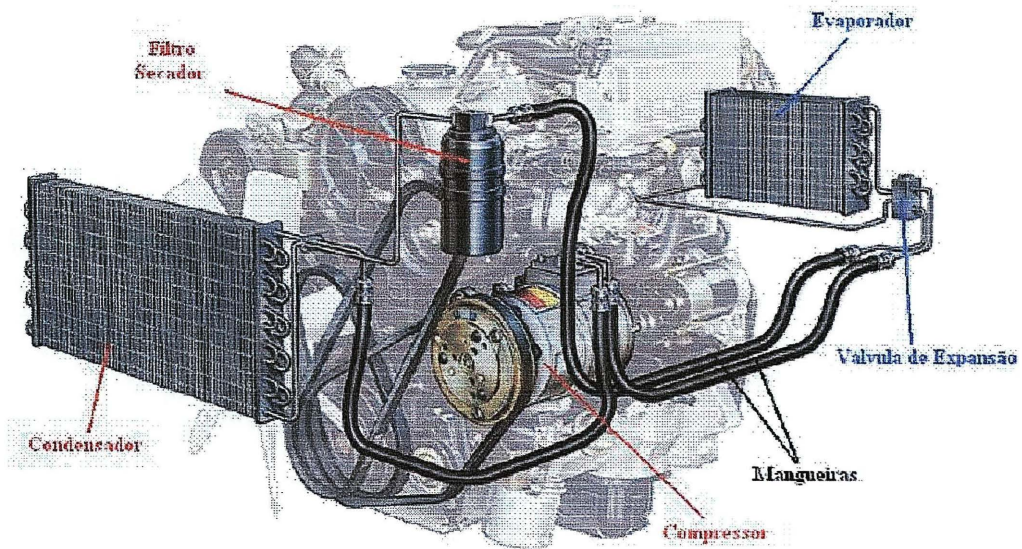


Figura 5 – Sistema completo do Ar Condicionado Veicular.

Fonte: Site: <http://www.globaldensoproducts.com/cc/cacs/index.html>.

A função primária do compressor está relacionada com estabelecimento de uma diferencial de pressão associado ao deslocamento do fluido refrigerante. Ele admite gás com temperatura e pressão baixas, proveniente do evaporador. Esse refrigerante é comprimido e é expelido pelo compressor, agora com temperatura e pressão elevadas, para o condensador. O compressor é acoplado ao motor do veículo por meio de uma correia, que liga a polia ao eixo de manivelas à polia da embreagem eletromagnética, que é montada no eixo do compressor.

O Condensador é localizado na frente do radiador, na parte frontal do veículo. Por meio do sistema de ventilação do motor (ventoinha), o fluido refrigerante no condensador perde calor para o ar que vem do ambiente, diminuindo sua temperatura e transformando-se em líquido. Este ainda se encontra sob considerável pressão e uma troca térmica ineficiente no condensador pode acarretar em um aumento na pressão e na temperatura do fluido refrigerante, além da condensação incompleta do fluido. Se isso ocorrer, o refrigerante tenderá a sair antes de se encontrar totalmente líquido. Para se evitar isso, há um pressostato (com três níveis) que aciona o eletroventilador do sistema de ventilação, fazendo com que a temperatura e, conseqüentemente, a pressão do refrigerante diminuam.

O líquido que sai do Condensador é enviado para o Filtro secador. Esse filtro possui três diferentes funções. A primeira diz respeito à acumulação de uma grande parte do fluido refrigerante, funcionando como um tanque de reserva. Também exerce

a função de secador, tendo em seu interior sílica gel, que absorve as partículas de água, evitando que elas congelem na entrada da válvula de expansão, o que acarretaria danos no funcionamento do sistema, além dessas funções, há ainda a função de retenção de eventuais partículas sólidas, que são mostrados por um visor que existe no topo do filtro secador. Na montagem, esse dispositivo pode ser colocado antes ou depois do evaporador, mas se colocado após evaporador, o mesmo funcionará somente como filtro e secador.

Como não há mudança de pressão e de temperatura através do filtro secador, o refrigerante chega à válvula de expansão com as mesmas propriedades com que deixou o Condensador. A válvula de expansão é montada na entrada do evaporador e tem a funções de regular o fluxo de refrigerante q sua expansão, provocando uma forte queda em sua pressão e temperatura. Pelo fato do compressor estar ligado ao motor do veículo, o qual sofre variações de rotações, a válvula necessita de uma regulação automática da vazão do fluido que vai para o evaporador, para que o sistema seja estável, mesmo com essas variações.

No sistema de climatização automotiva é utilizado o refrigerante R134a, a regulação é feita por um bulbo sensível que monitora a temperatura da tubulação de retorno do evaporador. Esse dispositivo percebe variações na temperatura do refrigerante e controla a abertura da válvula, aumentando ou diminuindo a vazão do fluido.

O Evaporador está localizado, juntamente com o eletroventilador de climatização e com os comandos de regulação do sistema, no que é chamado de caixa evaporadora. O fluido chega ao evaporador no estado líquido com baixa temperatura e baixa pressão. O evaporador está conectado à válvula de expansão por meio dos tubos de entrada e saída. O eletroventilador de climatização aspira o ar do habitáculo ou do externo e sopra esse ar em direção as aletas do evaporador. Como o fluido refrigerante que circula no evaporador está a uma temperatura mais baixa que a do ar respirado, o fluido se aquece e passa do estado líquido para o gasoso. Com isso, o ar aspirado cede calor ao evaporador, tornando-se mais frio além de perder umidade. Esse ar chega ao local habitado pelos passageiros através dos dutos de ar que estão no painel dos veículos.

Esse ar úmido, em contato com as aletas frias do evaporador, torna-se líquido, escoando para o fundo da caixa evaporadora, sendo assim, levado para fora do veículo, por meio de um dreno.

A Fig. (6) mostra um esquema da circulação do fluido refrigerante através do sistema de ar condicionado.

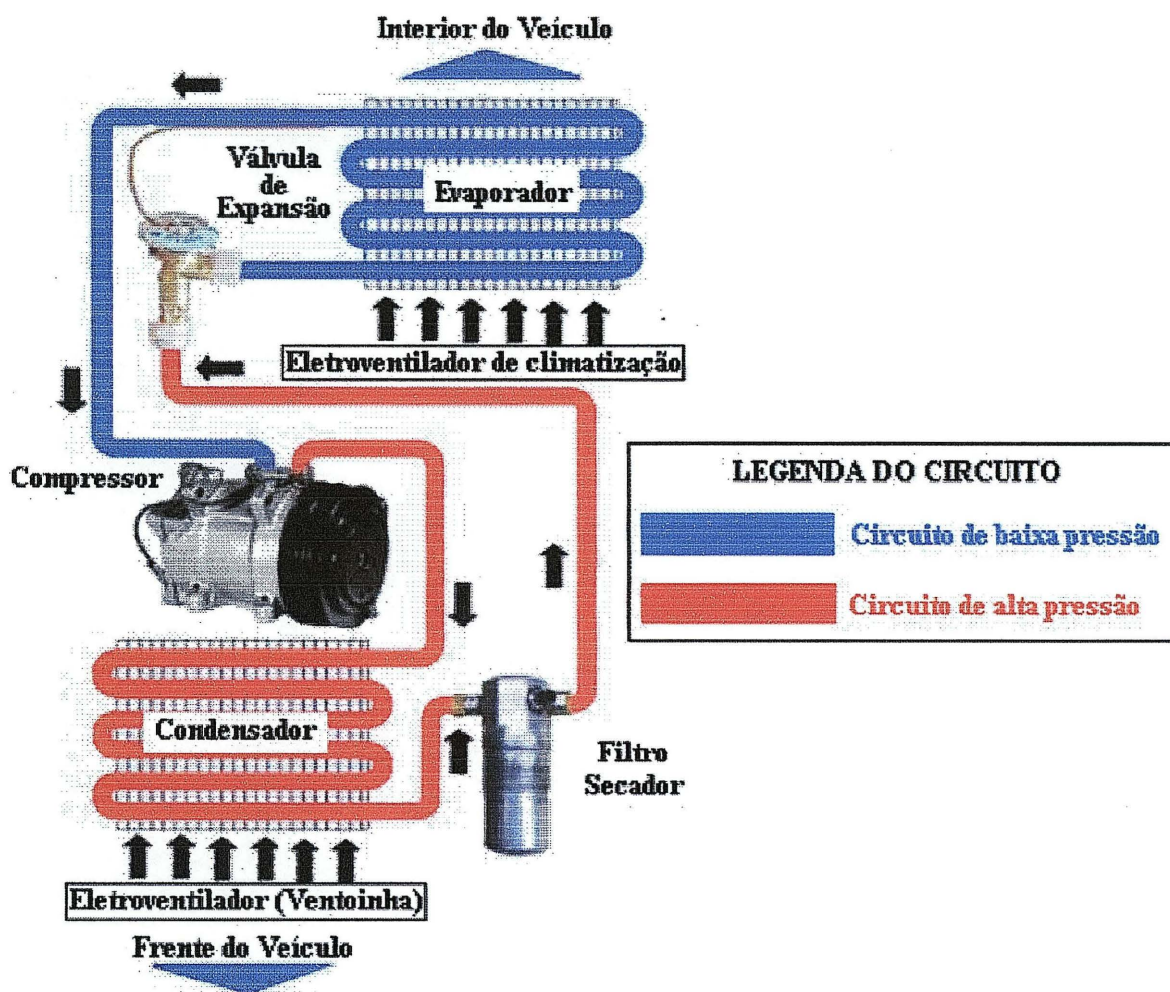


Figura 6 – Circuito percorrido pelo fluido refrigerante.

Fonte: Site: <http://www.globaldensopproducts.com/cc/cacs/index.html>.

5 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA DENSO DO BRASIL

Apesar do formato do organograma da Denso do Brasil Ltda., ser apresentado na Fig. (7) estar formatado como uma organização estruturalista, sua base funciona como uma gestão participativa, ou seja, os colaboradores da linha de produção trabalham dando suas opiniões através de sistema de sugestões.

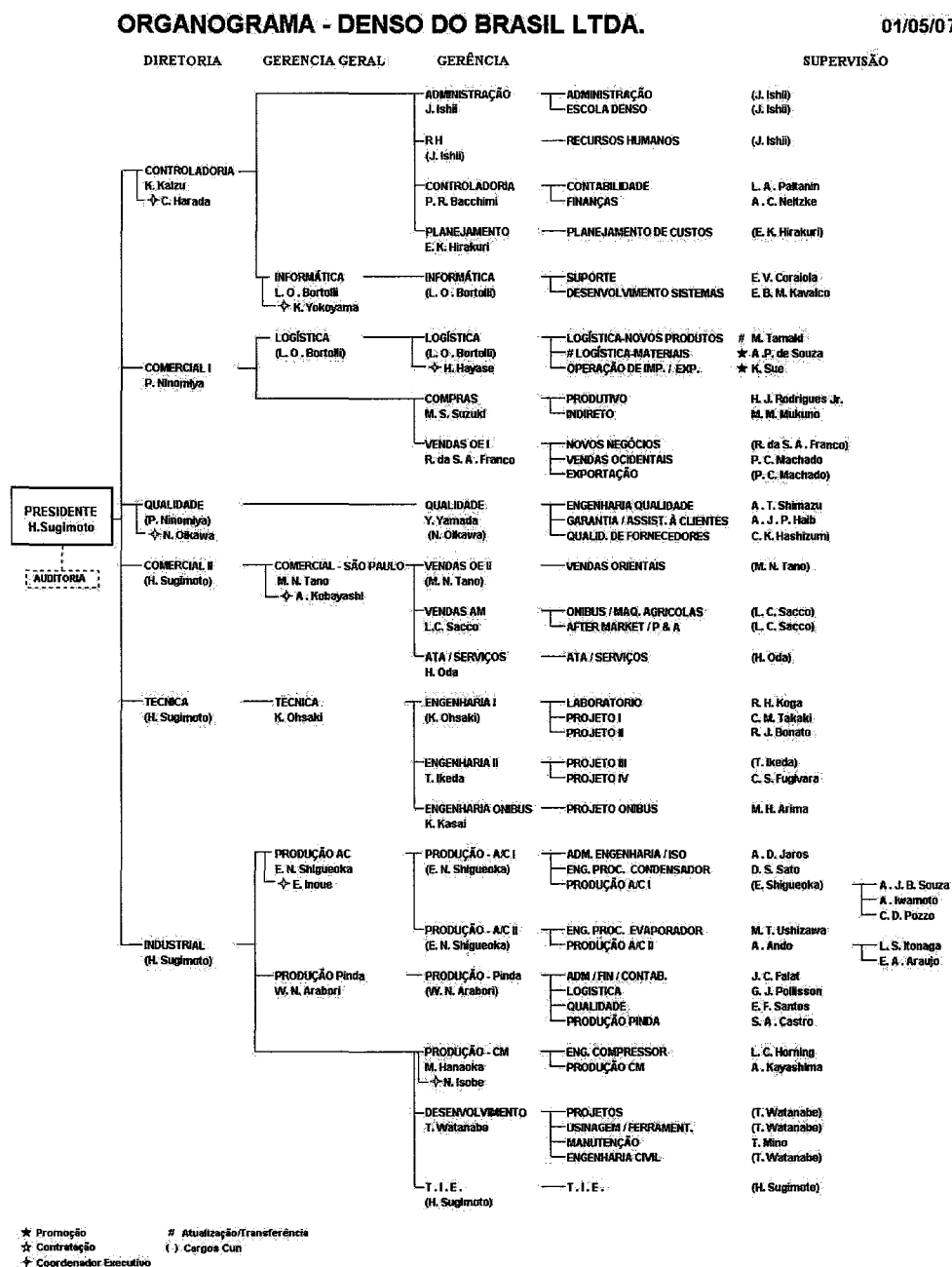


Figura 7 – Organograma da Denso do Brasil Ltda.

Fonte: Recursos Humanos da Denso do Brasil Ltda.

6 – CONCLUSÃO

O CRM mostra-se hoje como o principal ingrediente na fórmula do sucesso empresarial no mercado. Com ele é possível apresentar um diferencial tanto aos seus clientes atuais quanto aos seus futuros clientes, tomando ações sobre informações colhidas junto ao cliente e encantando o cliente de tal forma a levá-lo a uma parceria e uma fidelidade lucrativa para ambas as partes.

Com a qualidade dos produtos apresentada hoje em dia, sendo que sem qualidade ninguém se mantém no mercado, esta “qualidade” deixou de ser um diferencial marcante, instruindo as empresas a buscarem um novo conceito de diferencial para buscar a fidelidade de seus clientes.

É neste momento que o CRM mostra toda sua importância, pois uma estratégia bem formulada poderá levar a Denso do Brasil Ltda., ao topo do *ranking* da competição mercadológica, ou seja, tornará a concorrente de maior peso no mercado de autopeças.

Mas, para se conseguir todo este diferencial e implantar uma estratégia vencedora, as ferramentas que auxiliarão neste processo têm que estar alinhadas às necessidades dos usuários.

E como o CRM basicamente é informação, a primeira necessidade que aparece é a coleta destas informações em campo e a disponibilidade delas da melhor forma possível com a maior praticidade imaginável. É com este conceito que se buscou o desenvolvimento deste trabalho de um sistema de CRM Operacional, CRM Analítico e o CRM Colaborativo.

Desenvolvendo o sistema, onde ele apresenta todas as movimentações do cliente com a empresa, às posições de situação de produto e todas as informações comerciais do cliente, ficam bem mais fáceis para um Analista ou Gerente de Vendas acompanharem e tomar decisões estratégicas sobre um determinado cliente, sendo isto feito da forma mais ágil e prática possível.

Se o CRM Operacional, CRM Analítico e o CRM Colaborativo mostraram-se bem preparados para atender esta nova necessidade do mercado, trazendo uma ferramenta flexível e produtiva para desenvolvimento de aplicações para a gama de dispositivos móveis fornecidos hoje no mercado.

A facilidade de desenvolvimento fica bem próxima da facilidade para se desenvolver para o ambiente cliente/servidor com ferramentas similares, atendendo a contento o desenvolvimento para aplicativos.

Verificada a tendência da tecnologia que tem se desenvolvido a passos largos, com certeza em um curto espaço de tempo proverá infra-estrutura para desenhar este ambiente ideal que suporte as novas aplicações que estão por surgir para dispositivos móveis.

Atualmente é impossível pensar em desenvolver uma nova solução que não seja compatível com dispositivos móveis (*lap top*), estes que por sua vez fornecem muito mais praticidade para um mundo moderno que se vive hoje.

Este trabalho ainda pode ser explorado, buscando novas tendências que venham a surgir no decorrer dos anos referentes à CRM, pois esta filosofia corporativa vive em constante mutação sempre buscando inovar para atender e encantar o cliente da melhor forma possível.

Na implementação do *Marketing* de relacionamento através do CRM pode ser melhorado os meios de atualização de dados e ainda estar trabalhando conectado com os dispositivos móveis (*lap top*), mas sim teria um acesso direto à base de dados a partir do dispositivo, não tendo mais os problemas de se trabalhar com informações desatualizadas.

Constata-se na implementação uma melhor forma de gerenciamento de memória e consumo com a interface com o usuário, pois como este tipo de implementação exige uma interface rica em detalhes.

Por último, seria aproveitar toda a análise do sistema e na implementação efetuar uma comparação e atribuir os pontos positivos e negativos de desenvolvimento do CRM.

Muitas informações que poderiam enriquecer este estudo de caso, não puderam ser retiradas da empresa, uma vez que muitas delas são sigilosas.

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Berry, Leonard; A. Parasuraman, **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade**. 3ª ed. São Paulo: Maltese 1995.

BRETZKE, Miriam. **CRM como Diferencial Competitivo**. Disponível em <<http://www.bretzke-marketing.com.br/>>. Publicações – artigos. Acesso em: 02 de setembro de 2007.

BRETZKE, Mirian. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas 2000.

DENSO DO BRASIL Ltda., **Apresentação do Sistema de Produção**. Curitiba, 2007.

DENSO CORPORATION, <http://www.globaldensoproducts.com/cc/cacs/index.html>, Acesso em 02 de dezembro de 2007.

Nascimento, Luciana Farias do,
<<http://www21.brinkster.com/lufarias/paginas/monografia/ConceitoEvolucaoCRM.asp>>, Acesso em 30 de agosto de 2007.

PHD Brasil

<http://www.phdbrasil.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=148&Itemid=206>, Acesso em 30 de agosto de 2007.

GREENBERG, Paul. **CRM na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet**. 1ª ed. Tradução Reinaldo Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. Tradução Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MARTINELLI, Cláudio de Souza. **Implantação da Estratégia de CRM: estudo de caso em uma pequena empresa**. São Paulo: UNICAMP, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2003.

MUCK, Gerson Jr. **Análise e Projeto Orientado a Objetos de um Sistema de Automação da Força de Vendas para uma Solução CRM**, <http://www.inf.unisinos.br/alunos/arquivos/RA_GersonMuckJr.pdf>, Acesso em 02 de Setembro de 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, Implementação e Controle**. 5ª Ed. São Paulo: 1998.

PEPPERS & ROGERS, Group. CRM Series - **Marketing one-to-one**. 3ª ed. São Paulo, 2004.

SALESFORCE.COM FOUNDATION. **The Sales Force Automation Features**. Disponível em: <<http://www.salesforce.com>>, Acesso em: 16 de Setembro de 2007.

STONE, Merlin; WOODCOCK Neil; MACHTYNGER Liz. CRM – **Marketing de relacionamento com os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

TRONCHIN, Valsoir. **CRM não é bom serviço ao cliente**. Disponível em <<http://www.1to1.com.br>>, Acesso em 30 agosto de 2007.

TRONCHIN, Valsoir. **Marketing one-to-one versus marketing de massa**. Computer world online, 2000. Disponível em <<http://www.1to1.com.br>>, Acesso em 30 de agosto de 2007.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

8 – GLOSSÁRIO

Informação

Informação não somente é o fato ou efeito de informar ou informar-se; comunicação; indagação, devassa; conjunto de conhecimentos sobre alguém ou alguma coisa; conhecimentos obtidos por alguém; fato ou acontecimento que é levado ao conhecimento de alguém ou de um público através de palavras, sons ou imagens; elemento de conhecimento susceptível de ser transmitido e conservado graças a um suporte e um código. A palavra informação não se refere tanto ao que você efetivamente diz, mas ao que poderia dizer. Isto é: "Informação é uma medida de sua liberdade de escolha quando seleciona uma mensagem".

Cliente

É o indivíduo que assume o papel dentro do processo de compra. Um mesmo indivíduo pode ser responsável por exercer todas as funções de compra, mas ao desempenhar apenas um dos cinco papéis (iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário) já pode ser classificado de cliente. KOTLER (1998, p.177).

CRM - *Customer Relationship Management*

Gerência de Relacionamento com Clientes. Filosofia de Negócios orientada para o cliente. A idéia é obter conhecimento sobre os clientes de forma a estabelecer um relacionamento mutuamente proveitoso. As informações coletadas em cada interação com o cliente são utilizadas para tratar clientes diferentes de maneira diferente. Esta personalização de produtos e serviços permite que, com o passar do tempo, as trocas entre empresa e cliente gerem maiores lucros para a empresa e maior satisfação para o cliente.

CRM Analítico

Divisão do CRM que através da análise das informações coletadas a respeito do relacionamento empresa-cliente permite identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes. De posse destas informações a empresa pode determinar as melhores

estratégias a serem seguidas para atender as necessidades dos clientes identificados. Através da utilização de *DataWarehouses* e recursos de *Data Mining* são localizados padrões de comportamento dos clientes.

CRM Colaborativo

Divisão do CRM na qual a aplicação da Tecnologia da Informação (TI) permite a integração de todos os métodos de contato do cliente com a empresa. Desta forma as informações coletadas em todas as interações com o cliente são disponibilizadas para os sistemas do CRM Operacional.

CRM Operacional

Divisão do CRM que se utiliza à informática, em especial dos bancos de dados, para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Os produtos mais conhecidos de CRM Operacional são as aplicações de Automação da Força de Vendas (SFA), Automação de *Marketing*, sistemas de comércio eletrônico e de Atendimento ao Cliente (*Contact Centers*). O CRM Operacional utiliza a integração dos vários produtos de tecnologia para proporcionar a "Visão 360° do Cliente" e o melhor atendimento possível.

Gestão da Qualidade

Consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais. As pessoas e as empresas que buscam qualidade devem criar uma mentalidade positiva de mudança. Qualquer melhoria, pequena ou grande é bem-vinda. Toda inovação deve ser conhecida, testada e se possível aplicada.

Lead

Segundo Peppers and Rogers (2004), um *lead* é a indicação de uma oportunidade de negócio. O *lead* (ou, na forma aportuguesada, *lide*) é, a primeira parte de uma notícia, geralmente posta em destaque relativo, que fornece ao leitor a informação básica sobre o tema e pretende prender-lhe o interesse. É uma expressão inglesa que significa "guia" ou "o que vem a frente".

Marketing de Relacionamento

Significa construir e sustentar a infra-estrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas. De maneira geral, consiste em uma estratégia de negócios que visa construir pró-ativamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para resultados sustentáveis.