



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
FACULDADE DE COMPUTAÇÃO
Campus de Marabá

**GERÊNCIA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM -
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) NA GESTÃO DE
EMPRESAS**

Alexsandro Pinto de Souza

MARABÁ

2008



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
FACULDADE DE COMPUTAÇÃO
Campus de Marabá

**GERÊNCIA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM -
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) NA GESTÃO DE
EMPRESAS**

Alexsandro Pinto de Souza

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à
Universidade Federal do Pará, como parte dos
requisitos necessários para obtenção do Título de
Bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador (a): Prof^ª. Alessandra Mariana dos Santos Oliveira, M.Sc.

MARABÁ

2008

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Josineide Tavares, Marabá-PA)

Souza, Aleksandro Pinto de.

Gerência do relacionamento com o cliente (CRM – customer relationship management) na gestão de empresas . / Aleksandro Pinto de Souza ; orientador, Alessandra Mariana dos Santos Oliveira. – 2008.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) Universidade Federal do Pará, Faculdade de Computação, 2008.

1. Sistemas de informação gerencial. 2. Tecnologia da informação. 3. Gestão de empresas. I. Título.

CDD - 22 ed.: 658.4038

ALEXSANDRO PINTO DE SOUZA

**“GERÊNCIA DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM – CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT) NA GESTÃO DE EMPRESAS”**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Sistemas de Informação e aprovado em sua forma final pelo Curso de Sistemas de Informação da Universidade Federal do Pará.

Marabá – PA, 12 de Dezembro de 2008.

Orientador (a): Prof. M.Sc. Alessandra Mariana dos Santos Oliveira
UFPA

Prof. M.Sc. Alex de Jesus Zissou
UFPA

Prof. Bel. Rangel Filho Teixeira
UFPA

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo esforço, incentivo e abnegação. Também agradeço a todos os meus amigos que deram um incentivo enorme para que eu pudesse concluir este trabalho. A todos que com suas palavras de amizade, deram a força necessária para que mais essa jornada fosse cumprida em minha vida. Não poderia deixar de agradecer ao meu DEUS. Tenho certeza que Ele esteve comigo todos os dias em estive fazendo este curso, na ida e na volta pra casa, protegendo-me de todo o mal e me sustentando até aqui. A minha orientadora Prof^a Alessandra por sua paciência e grande incentivo, o meu muito obrigado.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	V
SUMÁRIO	VI
RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
LISTA DE TABELAS	X
LISTA DE ABREVIÇÕES	XI
1. Introdução	12
1.1 Considerações Iniciais	12
1.2 Justificativa	12
1.3. Definição do Problema	14
1.4 Objetivo	14
1.4.1 Objetivo Principal	14
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5 Metodologia	15
1.6 Estrutura do Trabalho	15
2. Gerência do Relacionamento com o Cliente (CRM - Customer relationship management)	17
2.1 Considerações Iniciais	17
2.2 Contexto, Conceito e Características	17
2.2.1 Implantação da Estratégia de CRM	19
2.2.1.1 Identificação e Conhecimento dos Clientes	19
2.2.1.2 Diferenciação dos Clientes	20
2.2.1.3 Interação com Clientes	21
2.2.1.4 Personalização	23
2.2.2 CRM e sua Visão Estratégica	24
2.2.3 A Customização em Massa e o CRM	25
2.2.5 Benefícios	27
2.3 Marketing de Relacionamento	29
2.3.1 Objetivos do Marketing de Relacionamento	33
2.3.2 As Seis Funções do Marketing de Relacionamento	34
2.4 Tecnologia da Informação	35
2.4.1 Conceito de Sistemas de Informação	37
2.4.2 Integração dos Sistemas de Informação	38
2.4.3 Desenvolvimento de Sistemas de Informação	40
2.4.4 Implantação e Execução de Sistemas de Informação	42
2.4.5 O Sucesso na Implantação de Sistemas de Informação	44
2.5 Considerações Finais	48
3 Recursos de CRM para Fidelização dos Clientes e os Aspectos para a sua Implementação	49
3.1 Considerações Iniciais	49
3.2 Recursos de CRM para Análise de Portifólio e Gestão de Campanhas	49
3.2.1 Recursos Analíticos	50
3.2.2 Segmentação de Mercado	50
3.2.3 Gerenciamento de Campanhas	50
3.2.4 Produtos e Serviços Customizados	51
3.3 Recursos para o Momento de Contato com o Cliente	51
3.4 Recursos para o Controle e Aprimoramento da Qualidade	55

3.5 Recursos para Informação, Envolvimento e Gerenciamento do Colaborador	56
3.6 Aspectos para Implementação do CRM	59
3.6.2 Principais Ameaças para Implementação	61
3.6.3 Empresas e Equipes Participantes da Implementação	63
3.7 A expectativa da Empresa sobre o CRM	65
3.8 Considerações Finais	66
4 O valor do Cliente: como Atrair, Satisfazer e Reter Clientes	68
4.1 Considerações Iniciais	68
4.2 A Rede de Relacionamentos Corporativos	68
4.3 Do Foco no Produto para o Foco no Valor do Cliente	69
4.4 O Significado de Valor	70
4.5 Cadeia de Valor de Clientes Corporativos e a Venda Consultiva	71
4.6 Implementando o Conceito de Cliente Interno para a Criação de Valor	72
4.7 Gerar Valor para o Cliente traz Benefícios Mútuos	73
4.8 Longevidade do Relacionamento	74
4.9 Aumentando as Vendas com a Longevidade do Relacionamento	76
4.10 O Valor Segundo o Cliente	76
4.11 As Sete Exigências de Todos os Clientes	78
4.12 Sete Estratégias Empresariais para a Criação de Valor junto aos Clientes	79
4.13 Considerações Finais	80
5 Ferramentas Tecnológicas para Auxiliar o CRM	82
5.1 Considerações Iniciais	82
5.2 Data Warehouse	82
5.3 Data Mining (Mineração de Dados)	85
5.4 Call Center	87
5.5 Automação de Força de Vendas	90
5.6 Website	93
5.7 Considerações Finais	100
6 Conclusão	102
6.1 Considerações Finais	102
6.2 Limitações de Estudo	104
6.3 Sugestões para Trabalhos Futuros	104
7 Referências Bibliográficas	105

RESUMO

Atualmente, o cliente é a força controladora. Ele não é mais moldado e ajustado de acordo com o produto. As empresas que querem se destacar em um cenário de alta competitividade precisam oferecer ao cliente algo mais do que simplesmente a venda de produtos ou serviços. Nesse cenário surge a Gerência do Relacionamento com o Cliente (CRM - Customer Relationship Management), uma estratégia de negócio onde o foco é o cliente. Assim, uma tendência em muitas organizações é o investimento na conquista da lealdade dos clientes, buscando um relacionamento a longo prazo ao atendê-los em suas necessidades específicas. Para isso, o CRM conta com a ajuda dos conceitos de marketing de relacionamento, cujo foco também é o cliente e a Tecnologia da Informação, que oferece ferramentas importantes para a coleta, armazenamento e a transformação dos dados em informações que serão fundamentais para que a estratégia CRM tenha êxito.

Palavras-chave: Gerência do Relacionamento com o Cliente, Tecnologia da Informação, Gestão de Empresas.

ABSTRACT

Nowadays, the customer is the controlling force. He is not more moulded and fitting in agreement with the product. The companies that want to highlight in a scenery of high competitiveness need to offer to the customer something more than simply the sale of products or services. In that scenery the Management of the Relationship appears with the Customer (CRM - Customer Relationship Management), a business strategy where the focus is the customer. Like this, a tendency in a lot of organizations is the investment in the conquest of the loyalty of the customers, looking for a long term relationship when assisting them in their specific needs. For that, CRM counts with the help of the concepts of relationship marketing, whose I focus is also the customer and the Information technology, that he/she offers important tools for the collection, storage and the transformation of the data in information that will be fundamental so that the strategy CRM has success.

Key-words: Customer Relationship Management, Information Technology, Administration of Companies.

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 - Diferença entre empresas com foco no produto e com foco no valor do cliente **69**

Tabela 4.2 - O foco no valor do cliente resulta em benefícios para a empresa e para o cliente.. **73**

LISTA DE ABREVIACÕES

B2B – *Business-to-Business*

CRM – *Customer Relationship Management*

CTI – *Computer-Telephone Integration*

DW – *Data Warehouse*

eCRM – *Electronic Customer Relationship Management*

EIS – *Executive Information Systems*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

IP – *Internet Protocol*

LCV – *Lifetime Customer Value*

LR – *Longevidade do Relacionamento*

SCM – *Supply Chain Management*

SFA – *Sales Force Automation*

SI – *Sistemas de Informação*

TI – *Tecnologia da Informação*

1. Introdução

1.1 Considerações Iniciais

O conceito de CRM - Customer Relationship Management (Gerência do Relacionamento com o Cliente) vem de uma quebra de paradigma dentro da empresa. Ele está baseado em uma mudança cultural, que é a passagem da visão de produto para a visão do cliente. Este trabalho visa realizar um estudo bibliográfico sobre as principais características da estratégia de CRM na gestão de empresas, para que as organizações possam trabalhar com o foco no cliente e assim terem êxito em seus negócios.

1.2 Justificativa

O mundo dos negócios está vivendo a era da competitividade, onde os clientes passam a ter mais opções de escolha. E para se destacar nesse novo cenário competitivo, as empresas necessitam estar atualizadas sobre seus clientes, verificando suas necessidades e atendendo-os de maneira diferencial, para assim fazer um atendimento individualizado e personalizado, deixando-o satisfeito e fiel a empresa.

Empresas que utilizam o CRM como uma estratégia de negócio, identificam, fazem crescer e mantêm um relacionamento lucrativo e de longo prazo com seus clientes. Esta estratégia permite identificar e selecionar as formas de relacionamento com os clientes que apresentem maiores benefícios ou maior potencial e lucro para a empresa e permitam fornecer aos mesmos um nível de serviço que exceda as suas expectativas. Para conseguir esse objetivo, o CRM utiliza os conceitos do Marketing de Relacionamento e a tecnologia da informação, sempre numa perspectiva de orientação total para o cliente. Assim, o CRM permite alcançar os seguintes objetivos:

- Gerenciar os relacionamentos com os clientes por meio de seus ciclos de vida;
- Realizar o potencial do cliente aumentando a “participação na carteira”;
- Trazer efetivamente clientes reais e em potencial para a empresa e seus produtos e serviços;
- Personalizar as ofertas para cada cliente;
- Coordenar as comunicações em cada ponto de contato com o cliente;
- Estar capacitado para se comunicar pelo canal preferido do cliente;
- Capturar e analisar as informações de canais, de modo a se aprender continuamente;
- Comunicar-se eficientemente com os clientes com base na “relevância” de tempo;

- Assegurar que os clientes recebam o que desejam da organização, não somente quanto ao aspecto do produto, mas em cada detalhe de como a organização lida com eles.

Implantada em etapas e composta por uma série de componentes, uma estratégia de CRM é concebida com foco no cliente, diferente da maioria das estratégias e Sistemas de Informação tradicionais, nas quais preocupam-se unicamente com produtos e processos. A partir da definição de como vai gerenciar o relacionamento com seus clientes, a empresa define como vai ser elaborada a sua estratégia de CRM e, conseqüentemente, quais os componentes tecnológicos vão ser utilizados para tanto, dentre os diversos disponíveis, cada qual com suas propriedades e finalidades. Assim sendo, estas decisões serão fundamentais para a diferenciação da empresa perante seus concorrentes e, conseqüentemente, para a defesa de sua posição no mercado.

Um ponto importante é que, para atuar com “foco no cliente”, as empresas devem pensar na estratégia global de atendimento. Para isso, é necessário que todas as informações sobre o mercado, e principalmente sobre os clientes, estejam consolidadas e disponíveis para todos os envolvidos no processo, e, assim, desenvolver ações de Marketing de Relacionamento conjuntas e com estratégias cada vez mais personalizadas. Dessa forma, será possível conquistar melhores resultados para o negócio.

Nesse contexto, a Tecnologia da Informação (TI), através dos vários recursos como a Internet, Website, Data Warehouse, Data Mining, automação de marketing e automação da força de vendas, juntamente com as estratégias de CRM, oferecem os meios necessários para que o foco no cliente seja alcançado.

Porém, Peppers and Rogers Group (2001) afirma que 60% dos projetos de implantação de software falham. O principal fator de fracasso, segundo Pedron (2004) na implantação de estratégias CRM nas empresas, é o excessivo foco em Tecnologia da Informação e a utilização inadequada de componentes disponíveis para operação do CRM. A partir da definição da estratégia de relacionamento com seus clientes, tem-se a necessidade de elaborar um conjunto que envolve tecnologia, marketing de relacionamento, sistemas e estrutura organizacional e que dará suporte operacional à estratégia previamente definida.

Outro aspecto importante é que muitas empresas ainda trabalham com o foco principal no produto e não no cliente. Gastam-se muitos recursos em campanhas de marketing para a venda de produtos, sem a preocupação de direcioná-las para um público específico. O resultado é que muitas vezes tais campanhas não alcançam o resultado desejado.

Este trabalho mostrará o CRM como um aliado na gestão de empresas para que estas possam conseguir um melhor conhecimento dos seus clientes e de suas interações com a organização e, a partir das informações coletadas ao longo dos pontos de contato, planejar a melhor estratégia de negócio.

1.3. Definição do Problema

Antigamente, as empresas desenvolviam seus produtos sem pensar na necessidade do cliente, produziam apenas com o intuito de vender. Porém, hoje, com a globalização, a competitividade está crescente e visível. Baseado nessa mudança, a concepção acabou mudando a visão do mercado, tendo como foco principal não mais o produto e sim o cliente, pois o desenvolvimento do produto e/ou a prestação de serviço devem ser voltados aos sinais dados pelo cliente.

A personalização é um meio pela qual a empresa consegue angariar e reter novos clientes, no que diz respeito ao atendimento, promovendo um tratamento particular de acordo com a necessidade do cliente em relação ao serviço prestado pela empresa.

Qualquer tipo de produto, atendimento, forma de pagamento, serviço prestado, etc., podem se tornar personalizados. Personalizar quer dizer criar um tratamento particular cliente por cliente, baseado no valor de cada um.

Toda empresa que quer obter sucesso e melhorar na qualidade do atendimento, deve dar prioridade a mudanças. É nesse ponto que o CRM vem somar e ajudar as empresas a entender as transformações do mercado e que precisam focalizar e estruturar-se baseado nas necessidades dos clientes.

A palavra mudança para muitas empresas pode gerar um sentimento de medo, devido criar-se uma perspectiva pós-mudança. Porém, toda empresa deve se adequar às tendências do mercado e não ter medo de arriscar quando se tem a possibilidade de utilizar o CRM a seu favor.

1.4 Objetivo

1.4.1 Objetivo Principal

O objetivo geral deste trabalho é realizar uma revisão bibliográfica sobre Gerência do Relacionamento com o Cliente (CRM) e sua utilidade na gestão de empresas, demonstrando como os conceitos desta estratégia de negócios aliada ao marketing de relacionamento e a Tecnologia da Informação podem auxiliar as empresas a obterem sucesso em seus negócios.

1.4.2 Objetivos específicos

- Descrever os conceitos de Marketing de Relacionamento e seu objetivo;
- Descrever o conceito da Tecnologia da Informação, Sistemas de Informação e sua integração;
- Abordar o desenvolvimento, implantação e o sucesso na implantação de Sistemas de Informação.

1.5 Metodologia

A metodologia a ser seguida para o desenvolvimento deste trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos sobre a Gerência do Relacionamento com o Cliente (CRM – Customer Relationship Management), a utilização dos conceitos de Marketing de Relacionamento e da Tecnologia da Informação como suporte para a estratégia de CRM na gestão de empresas.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está estruturado em 6 Capítulos. No Capítulo 1, é apresentada uma breve introdução sobre o trabalho, seus objetivos, a metodologia empregada e a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 será apresentado o conceito da Gerência do Relacionamento com o cliente (CRM – Customer Relationship Management), seus objetivos, sua visão estratégica e seus benefícios. Ainda no Capítulo 2, o entendimento do conceito de Marketing de Relacionamento, que consiste na oferta de produtos e serviços atendendo às necessidades individuais dos clientes, e a Tecnologia da Informação, que traz grandes mudanças na estrutura organizacional das empresas, ajudando a entender a relação que existe entre eles e o CRM.

O CRM oferece alguns recursos para a fidelização dos clientes que possibilita aos gestores da empresa e ao pessoal operacional praticarem de maneira consciente a gestão do relacionamento com o cliente, assunto que será desenvolvido no Capítulo 3.

No Capítulo 4 será apresentado o valor do cliente e como as empresas podem oferecer serviços que tornem o cliente fiel à empresa.

O Capítulo 5 apresenta as principais ferramentas tecnológicas utilizadas para dar suporte ao CRM e sua importância para que as empresas tenham as informações necessárias para a tomada das decisões e conhecimento dos seus clientes.

Por fim, no Capítulo 6 são apresentadas as considerações finais, limitações e proposta para trabalhos futuros.

2. Gerência do Relacionamento com o Cliente (CRM - Customer relationship management)

2.1 Considerações Iniciais

As empresas que estão buscando maior destaque no mercado altamente competitivo têm na Gerência do Relacionamento com o Cliente um forte aliado na conquista de consumidores altamente exigentes.

Apresentando conceitos relacionados com o Marketing de Relacionamento para a conquista e fidelização de clientes, o CRM oferece às empresas a possibilidade de conhecer melhor as necessidades dos seus clientes e tratá-los de forma diferenciada e personalizada.

O uso da Tecnologia da Informação pelo CRM, através dos Sistemas de Informação, possibilita as empresas maior capacidade de armazenamento e recuperação de informações fundamentais para que a empresa invista no relacionamento com o cliente e na sua fidelização.

A seguir será apresentado o conceito de CRM e suas principais características, o Marketing de Relacionamento e seus objetivos e, por fim, a Tecnologia da Informação, Sistemas de Informação e seus conceitos.

2.2 Contexto, Conceito e Características

O cliente é fundamental para a empresa, pois é por meio das suas necessidades que são elaboradas ações de marketing, vendas, contatos, produtos, serviços, tempo, alocação de recursos. A lucratividade e crescimento a longo prazo e a força das organizações empresariais também são planejadas de acordo com o consumo dos clientes. O termo cliente foi cunhado pela primeira vez no início do século XX e demorou quase cem anos para que as empresas realmente entendessem o que ele significa. Com a ampliação do papel do cliente nos relacionamentos, os fornecedores de serviços têm se preparado para servi-lo e atender suas necessidades na troca pelo valor (lucrativo) em forma de dinheiro e negócios repetidos (SWIFT, 2001).

A atenção em torno da gestão do relacionamento com o cliente tem sido disseminada no mundo empresarial, tecnológico, acadêmico e na mídia, desde o começo de 1997 (GREENBERG, 2001).

A grande quantidade de produtos e opções de serviços, oferecidos em grande quantidade pelo mercado, fez com que os clientes perdessem, perante as organizações, suas características únicas, tornando-se simplesmente números no cotidiano das empresas. A

grande competitividade, a pressão dos concorrentes e a ampla quantidade de opções de fornecedores, tornaram a repetição de compras com a mesma empresa muito mais difícil.

Clientes fiéis e constantes podem significar uma importante vantagem competitiva para um negócio, e de várias maneiras. Clientes verdadeiramente fiéis formam uma fatia de mercado inacessível para a concorrência. O custo das vendas para clientes já existentes é muito menor do que aquele da conquista de mercado, conquista de novos clientes e do estabelecimento de relações de negócios com eles.

Além disso, reter os principais clientes proporciona maior lucro do que a conquista constante de novos consumidores. Assim sendo, existe uma grande tendência das organizações para que orientem seus processos aos clientes e a seu atendimento individual (não mais aos produtos), colocando-o no centro da estratégia da companhia (KOTLER, 2000).

Para tanto, a Gerência do Relacionamento com o Cliente (CRM) é uma estratégia de negócios para selecionar e administrar o relacionamento com o cliente, buscando otimizar o valor a longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Isso significa dizer que a construção de um relacionamento forte entre empresa e o cliente é desenvolvido a partir de um processo contínuo de aprendizado que possibilite benefícios mútuos.

Neste sentido, após a definição da estratégia de relacionamento com seus clientes, a empresa deve elaborar e modificar um conjunto de aspectos, composto por tecnologias, processos, estrutura organizacional e estratégias (BROWN, 2001). Esta ação visa dar suporte operacional à estratégia previamente definida, objetivando transformar essas estratégias em resultados.

A união dos princípios de Marketing de Relacionamento com a Tecnologia da Informação deu origem ao CRM, especialmente relacionada à comunicação e levantamento das necessidades de cada consumidor (DORNELAS, 2003). Com a presença destes elementos, busca-se obter um grande conhecimento sobre os clientes, o qual possibilitará ações estratégicas visando a sua retenção, através principalmente das áreas de marketing, vendas e serviços.

Desta maneira, o CRM atua em três pilares: estratégia de negócio, pessoas e processos e Tecnologia da Informação. Primordialmente, deve ser realizada uma reestruturação de toda a organização, destacando-se os seguintes aspectos:

- Definição da estratégia de relacionamento e mudança para foco no cliente;
- Adaptação da estrutura organizacional e dos processos (de todas as áreas);
- Criação de uma arquitetura de TI adequada para o suporte da estratégia;

- Integração entre dados, processos e tecnologia.

Entretanto, o fato de depender de tecnologia para sua operação freqüentemente faz com que o conceito de CRM seja mal compreendido. Para Losinsky (1996), apesar desta dependência, os princípios estão relacionados a integração de processos e tecnologias, a orientação ao cliente, postando a organização no fortalecimento dos relacionamentos como um todo.

Assim sendo, as organizações devem estar cientes de que com compra de um pacote de software não significa que elas estejam aplicando CRM ou centrando seus negócios nos clientes.

A interação através das ferramentas tecnológicas de CRM (Call Center, automação de força de vendas, Website, Data Warehouse, etc.) possibilita a vinculação automática dos clientes à empresa, facilitando a obtenção de informações de ambos os lados (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). Assim, a organização pode compartilhar informações sobre especificações e novas necessidades dos produtos, em busca da personalização do atendimento.

Com isso, procura-se uma maior diversidade de produtos e serviços, customizando-os para as necessidades específicas de cada pessoa, em vez de investir na conquista de mais clientes que aceitem produtos de abrangência restrita. Através destas constantes interações com o consumidor desenvolve-se um contexto de envolvimento com a organização, buscando benefícios entre ambos.

2.2.1 Implantação da Estratégia de CRM

2.2.1.1 Identificação e Conhecimento dos Clientes

Para a implantação da estratégia de CRM, a primeira medida a ser tomada pela empresa é a identificação de todos os seus clientes, com o objetivo de construir a base de dados de consumidores. Por meio da verificação de todos os clientes disponíveis e do conhecimento de suas características particulares, pode-se avaliar com quem realmente é vantajoso iniciar um relacionamento a longo prazo.

Segundo Winer (2001), a empresa pode construir sua base de clientes de diversas maneiras, objetivando a coleta dos dados mais atualizados possíveis. Porém, dificuldades sempre estão atreladas a este processo. O sucesso deste dependerá muito do número de interações que a organização geralmente possui com seus clientes.

Esta identificação é um grande desafio, sobretudo em grandes corporações. Entretanto, é um pilar fundamental para a implantação do CRM, visto que não é possível

conhecer e abordar clientes sem identificá-los. A fim de iniciar o processo e, posteriormente, manter as informações atualizadas, a empresa deve oportunizar subsídios do cliente fornecer por si próprio as informações, incentivando sua participação nesse sentido. Um bom exemplo são as promoções que exigem o cadastramento de dados em troca de prêmios.

Segundo Peppers and Rogers Group (2001), outro meio muito utilizado são os Programas de Fidelidade, também chamados de Programas de Relacionamento. Ainda para Peppers and Rogers Group (2001), através de algum tipo de atrativo, eles incentivam o cliente a se identificar cada vez que realiza um negócio. Entretanto, a simples utilização destes planos não garante a fidelidade dos clientes. Para as companhias que não coletaram anteriormente muitas informações sobre clientes, uma saída para um cadastro inicial é a consulta a dados históricos de sistemas internos como vendas e serviços ao consumidor.

Todas estas características a serem descobertas visam, justamente, o conhecimento sobre os clientes, possibilitando o início de uma relação com o mesmo.

Além disso, estas informações devem ser compartilhadas por toda a empresa, independente do canal. Do contrário, o atendimento às necessidades e características de um determinado cliente pode ser erroneamente conduzido. Através das diversas tecnologias que podem ser empregadas em CRM, torna-se viável a inclusão e a consulta em tempo real destas grandes quantidades de dados.

2.2.1.2 Diferenciação dos Clientes

Assim que cada cliente seja identificado, é imprescindível diferenciá-los com o objetivo de descobrir com quais a empresa poderá desenvolver uma parceria rentável. Os consumidores são diferentes para a empresa tanto em seu valor quanto em suas necessidades específicas. Os clientes de maior valor real ou potencial serão escolhidos para a construção de uma relação de benefícios mútuos e de fidelidade.

Segundo Winer (2001), é essencial para qualquer organização entender o valor de cada cliente, ou a abordagem aos mais valiosos não será possível. Neste sentido, para Madruga (2004), a organização fica com a responsabilidade de elaborar os critérios de diferenciação, de acordo com as características de seu negócio e o perfil de seus clientes. No primeiro momento, os dados disponíveis e a capacidade da empresa em analisá-los é que vão definir quais fatores serão utilizados. Posteriormente, a empresa definirá, com maior número de informações, a forma ideal de diferenciação.

Em algumas organizações este processo é feito através da definição do valor de maneira simples, utilizando, por exemplo, a frequência de compra. Entretanto, um conceito

mais complexo e mais abrangente pode ser empregado. Trata-se do LCV (Lifetime Customer Value/Valor Vitalício do Cliente), que pode ser definido como o lucro ou prejuízo de um determinado cliente durante todo o seu histórico de transações com a companhia (INMON, 1999). Pode - se definir o valor tanto em termos reais (negócios já realizados) como em termos potenciais (possibilidade de negócios futuros). Além disso, o cálculo pode ser incrementado com variáveis, inclusive subjetivas, peculiares ao negócio da empresa. Outra forma de diferenciação é por “necessidades”. Neste caso, quanto mais necessidades de um determinado cliente a empresa conhecer, mais oportunidades sobre este ela terá. Desta forma, pode-se escolher com quais consumidores a organização possui maior interesse ou chance de atender os requisitos.

Após a definição dessa informação, pode-se escolher quais serão os clientes e potenciais clientes-alvo. Em seguida, devem-se desenvolver mecanismos (operacionais e estratégicos) que suportarão a experiência desejada pelo consumidor, objetivando sua retenção (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). Um exemplo dessas ações é a personalização de produtos de acordo com os requisitos específicos desejados por um determinado cliente. Já os clientes potenciais devem ser trabalhados através de incentivos, concessão de privilégios, cross-selling¹ e up-selling².

2.2.1.3 Interação com Clientes

Após a empresa definir com que grupo de clientes irá construir um relacionamento, bem como a quais potenciais consumidores vê-se interesse na conquista, o próximo passo é incentivá-los a interagir com a empresa. O desafio é criar oportunidades de interação, tal como o acesso às diversas funções de Websites e o diálogo através de números 0800, utilizando-as também como meio de coleta de dados sobre o cliente (WINER, 2001).

Desta forma, cada interação oportuniza a obtenção de informações, criando uma relação de aprendizado que permitirá um grande conhecimento sobre cada um dos consumidores. Com isto, a comunicação é realizada de maneira eficiente, pois a empresa pode tratar objetivamente das necessidades particulares de cada cliente, bem como atendê-lo de acordo com suas preferências e perfil.

A Tecnologia da Informação oferece várias ferramentas para o alcance dos objetivos acima. Pode-se, por exemplo, interagir com a empresa através de um Call Center ou

¹ Cross-selling: é a oferta de produtos complementares ou não aos clientes atuais, ou até mesmo futuros, de um determinado produto, com o objetivo de aumentar a receita por cliente.

² Up-selling: venda de atualizações, complementos ou aperfeiçoamento para um determinado produto ou serviços.

um aplicativo de chat (GREENBERG, 2001). Porém, existem clientes que desejam ser atendidos por canais tradicionais, como a visita pessoal ou até mesmo o correio convencional.

Segundo Bretzke (2000), a concorrência e as demandas do consumidor obrigam as organizações a oferecerem diversas formas de atendimento, tanto on-line quanto off-line. Todo o conhecimento obtido também viabilizará a personalização tanto da comunicação quanto dos produtos e serviços de acordo com os requisitos levantados para cada consumidor. Este atendimento personalizado fortifica a relação, aumentando a conveniência da permanência do cliente.

Neste caso, a tecnologia é essencialmente importante quando trata-se de uma empresa com milhares de clientes, nas quais os processos e a TI atuam em conjunto para simular este efeito de personalização individual (BRETZKE, 2000).

Também deve-se observar que não somente a área de Marketing deve trabalhar a personalização. As áreas de vendas e serviços também devem adequar-se a este conceito, customizando, por exemplo, as opções disponíveis para um determinado produto de acordo com o perfil do comprador.

Um outro fator que deve ser mencionado, é que alguns clientes possuem diferentes valores para a empresa, bem como os canais de comunicação têm custos distintos, e por isso, deve-se priorizar a disponibilidade dos mais caros aos consumidores de maior valor. Para Bretzke (2000), o fato de a organização disponibilizar diferentes meios não a obriga a oferecer as mesmas facilidades ou nível de serviço em todos.

As informações sobre os clientes devem estar atualizadas e consolidadas independentes do meio de interação escolhido pela empresa, fazendo com que ele receba o mesmo atendimento em qualquer ponto de contato. Assim sendo, todos os meios de interação da organização devem estar totalmente integrados. Mesmo que isto não garanta a lealdade, a inconsistência de informações prejudica significativamente a manutenção de relacionamentos.

As interações podem partir tanto da empresa quanto do cliente. Neste último caso, existe um fator adicional interessante, pois se o consumidor está em busca de alguma necessidade provavelmente está disposto a liberar informações com o objetivo de alcançá-las. No momento em que a empresa decide iniciar uma interação, devem-se considerar segundo Peppers and Rogers Group (2001), alguns cuidados importantes:

- Saber se o cliente deseja ser contactado ou não;
- Utilizar o canal de contato preferencial do cliente – verificando se ele permitiu o uso do meio;
- Conhecer todas as interações anteriores – os motivos de sucessos e insucessos;

- Evitar a solicitação de informações já conhecidas;
- Assegurar que o cliente perceba valor no contato (atendimento de suas necessidades);
- Identificar problemas ou erros no atendimento, visando corrigi-los;
- Proteger a privacidade do consumidor.

Basicamente, conforme mencionado, as comunicações com o cliente devem ser adequadas e importantes, de acordo com suas necessidades específicas e previamente conhecidas pela empresa.

Desta forma, todas as expectativas do consumidor são correspondidas de forma adequada e dá-se assim uma grande contribuição para o fortalecimento do relacionamento.

2.2.1.4 Personalização

Pontos de comunicação, produtos e serviços da empresa devem ser personalizados a fim de que estes, para os clientes, sejam vistos como únicos e diferenciados no mercado. Quanto maior for esta personalização, maior será a receptividade e a percepção de qualidade do cliente (portanto, maior será o valor entregue), e maior será a probabilidade deste continuar e fortalecer a relação com a organização.

Para Barnes (2002), se uma organização utiliza as informações que obtém de um cliente para definir como ele será tratado, ela está usando personalização. Desta maneira, a empresa utiliza-se dos conhecimentos sobre o consumidor (obtidos nas interações), tais como os hábitos de compra e as áreas de interesse, para permitir a adaptação de seus produtos em função dessas peculiaridades. Este é um importante diferencial competitivo para a empresa, pois os consumidores possuem menor sensibilidade ao fator preço quando os produtos oferecidos são vistos como diferenciados.

Segundo Winer (2001), é mais fácil personalizar serviços que produtos. Porém, esta iniciativa está longe de ser inviável. Um exemplo são alguns fabricantes de computadores, que oportunizam, através de seus Websites, que o próprio consumidor monte a máquina com os componentes desejados. Sendo assim, Peppers and Rogers Group (2001) indicam que a empresa deve estar preparada para:

- Retro alimentar a base de conhecimento sobre os clientes a cada interação;
- Adequar as mensagens de acordo com as necessidades do cliente;
- Flexibilizar os processos da empresa a fim de viabilizar a personalização;
- Treinar adequadamente os colaboradores que entrarão efetivamente em contato com o cliente;

- Preparar o comportamento dos funcionários para que se adapte ao perfil do cliente atendido.

Também é importante que cada um dos pontos de contato com os clientes estejam preparados para personalizar seu atendimento.

Não importa se o canal é pessoal, digital ou de qualquer outra natureza, ele deve ser utilizado da maneira esperada pelo cliente. Por fim, deve-se garantir que todos os processos da empresa sejam adaptados para que suportem o grau de personalização necessário em uma estratégia de CRM, criando um ciclo de personalizações e atualizações de informação permanente. Conforme Peppers and Rogers Group (2001), foi realizado um estudo que indicou os melhores Sites da Web que tinham o objetivo de ser um canal da estratégia de CRM. Um ano após este levantamento, dentre os 25 melhores, seis já não existiam mais, em virtude de não possuírem operações que suportassem a personalização no nível exigido pelo CRM.

2.2.2 CRM e sua Visão Estratégica.

As empresas estão em busca do conhecimento sobre o cliente, na personalização de seus produtos, na capacitação, retenção e na fidelização para que seus clientes não se tornem prospectos de outras empresas. Para atingir esses objetivos, é importante salientar que CRM não é simples, e sua complexidade se baseia em quatro pilares: clientes, produtos, canais de vendas ou distribuição e tecnologia (BROWN, 2001).

Em primeiro lugar, os clientes são peças-chave do funcionamento da estratégia de CRM, de modo que, para a empresa, é preciso conhecer quem é o cliente, qual seu comportamento, quais clientes são rentáveis, quais clientes são maus pagadores e o mais importante: entender que os clientes não nascem fiéis e por isso devem ser conquistados. Para isso, é preciso criar uma visão única do cliente, de forma que este saiba que, por qualquer contato com a empresa, todos sabem o que está acontecendo ao cliente (STONE, 2001).

Em relação aos produtos, e ainda é encaixada a categoria de serviços, é preciso entender que se é óbvio para o cliente não é relevante. É preciso desmistificar que adicionar produtos e serviços no mercado simplesmente pela novidade não é relevante se o mesmo não tiver importância para o cliente e que qualidade de produtos e serviços, preços e prazos de entrega não são mais diferenciados, e sim obrigação da empresa para com o cliente.

Pensando em canais de venda ou distribuição, a empresa tem de se preocupar com as diversas formas de contato com o cliente: call center (telemarketing ativo e receptivo), e-

mail, mala direta, móbile marketing, as quais têm de ter a máxima sinergia com os clientes (ZENONE, 2007).

Quando o pilar é a tecnologia, a sustentação tem de ser forte e resistente. É preciso mapear nas empresas todos os processos que levam ao relacionamento com o cliente (KOTLER, 2000). Sabe-se que não se pode dimensionar a tecnologia apenas com a automatização de call center, mas verificar e automatizar todo o processo interno da empresa para que gere um relacionamento efetivo com o cliente. Ainda para Kotler (2000) é preciso colocar a infra-estrutura necessária e adequada sobre todas as informações pertinentes ao cliente, pois o conhecimento detalhado dos consumidores faz com que a empresa saiba quais são os mais lucrativos e com isto gere ações de retenção para esses clientes. É preciso ter a visão precisa dos processos analíticos de forma que a empresa possa agir oportunamente e entender completamente o comportamento de seus clientes. Segundo Zenone (2007) a arquitetura tecnológica aumenta o suporte à decisão, pois tem como objetivo manter toda a história dos clientes.

Muito mais do que o aspecto operacional e colaborativo, que na maioria das vezes são processos tangíveis, o CRM analítico é estratégico para empresa, e o mais difícil de ser atingido, pois é intangível compreender quanto vale um cliente (STONE, 2001).

Nesse contexto, as soluções analíticas de CRM ganham importância estratégica nas empresas, pois são apoio à decisão e ao direcionamento para as ações de marketing de relacionamento (ZENONE, 2007).

O relacionamento com os clientes deve ser de tal forma que o mesmo tenha a empresa como melhor fornecedor e assim espera-se a fidelidade dos clientes e conseqüentemente um aumento da preferência na marca da empresa (BROWN, 2001).

2.2.3 A Customização em Massa e o CRM

Customizar vem do termo em inglês *customer*, que significa cliente (BARNES, 2002). Customizar é tornar o oferecimento de produtos e serviços mais amigável para os consumidores e menos padronizados, oferecendo chances de escolhas, é possível que os clientes se sintam participativos e ouvidos.

A customização em massa vem auxiliando as estratégias de marketing de relacionamento, pois o processo de formação de valores ocorre considerando o cliente como co-produtor do valor, isto é, ele participa da definição de produtos, serviços, condições de pagamento e formas de comunicação com a empresa (MADRUGA, 2004). O CRM viabiliza a customização em massa, já que possui interface inteligente com o usuário via web e é capaz

de capturar preferências e sincronizá-las com o processo produtivo. Dessa forma, é uma alternativa para viabilizar a co-produção de valor e permitir, até certo ponto, a participação do cliente no processo de composição de produtos e serviços. A idéia é que a tecnologia ajude a fornecer um produto único para cada consumidor de acordo com o seu requerimento.

A customização em massa oferece ao marketing de relacionamento a possibilidade de ampliar as escolhas dos clientes e sua participação no processo de elaboração de produtos e serviços.

A customização em massa deve ser apenas um entre várias opções de entrega de valores pelo marketing de relacionamento, uma vez que sua tecnologia e seu processo de fabricação, por mais que gerem opções de produtos variados, ainda limitam as escolhas do consumidor.

2.2.4 Tecnologia de CRM

A tecnologia é fundamental dentro do CRM. Ela é fundamental para a operacionalização da estratégia, permitindo o acompanhamento dos clientes de forma individual, possibilitando criar uma visão 360 graus do cliente (HUGHES, 1998).

Zenone (2007) afirma que a TI está tornando possível a criação de processos de negócio não antes possíveis objetivando melhorias significativas no desempenho da organização. Assim, para Greenberg (2001), operações tradicionais são facilitadas e novos métodos auxiliam a empresa a explorar a potencialidade dos relacionamentos com seus clientes e parceiros. Ferramentas como o Data Warehouse, o Data Mining e a Internet são as infra-estruturas centrais das aplicações de CRM.

Os aplicativos de CRM unem as funções do front office e do back office com os meios de contato e com os recursos analíticos disponíveis. Assim, pode-se obter informações que permitem definir quais produtos ou serviços são importantes para os clientes, quais são suas preferências, como a empresa deve se comunicar, entre outras possibilidades, ou seja, prepara a empresa para relacionar-se com seu cliente (BRETZKE, 2000).

Os aspectos das funções do front office e do back office podem ser detalhados como segue (ZENONE, 2007):

- **Front office:** sistemas para gerenciamento de Marketing, gerenciamento de pedidos, gerenciamento e planejamento de vendas, preços, serviços ao consumidor;

- **Back office:** aplicativos para processos internos da organização, como finanças, análise de lucratividade, planejamento de produção, controle de inventário, logística, planejamento de recursos humanos e folha de pagamento;
- **Pontos de interação:** meios como Website, telemarketing, fax, telefone, e-mail, Call Center e vendedor;
- **Sistemas analíticos:** ferramentas para processamento e análise de informações visando extração de conhecimento sobre os clientes e o mercado, tais como o Data Warehouse e o Data Mining.

Os aplicativos acima suportarão os processos de negócio referentes ao gerenciamento do relacionamento com os clientes nas principais áreas abordadas em CRM:

- **Marketing:** Recursos para a conquista de novos clientes e manutenção dos atuais, mediante gerenciamento de campanhas, segmentação e posicionamento de clientes, avaliação de valor do consumidor, análise de satisfação, gerenciamento de contatos, etc.;
- **Vendas:** Sistemas de gerência de propostas, previsão e configuração de venda, de oportunidades e gerência de contatos permitem agilidade em negócios;
- **Serviços:** Recursos para atendimento, como Call Center, serviço de atendimento a clientes ou o próprio Website permitem a gerência de vendas, suporte, auto-serviço e obtenção de informações atualizadas dos clientes;
- **E-commerce:** Websites permitem um processo de venda ágil e passível de obtenção de informações, com baixo custo e conveniência para o cliente.

2.2.5 Benefícios

Em função de todas as características abordadas nos tópicos anteriores, as estratégias de CRM têm resultado em um grande incremento de competitividade para muitas empresas. Assim, pode-se apresentar resumidamente como principais benefícios da implementação de um CRM (GREENBERG, 2001):

- **Aumentar o conhecimento sobre o cliente:** Através do registro, manutenção e acesso em tempo real de um grande volume de dados sobre o cliente, possibilitando um melhor atendimento em qualquer meio;
- **Fidelizar clientes:** Com a satisfação obtida com experiências positivas, atendimento diferenciado e personalização de produtos e serviços;

- **Aperfeiçoar o processo metodológico e empresarial:** A unificação do compromisso global da empresa orientado ao cliente diminui os conflitos de interesse das áreas e departamentos;
- **Diferenciar-se dos concorrentes:** A entrega de produtos e serviços sob-medida (com diferentes combinações) aos requisitos do cliente constitui um importante diferencial competitivo e de fidelização;
- **Identificar o valor de cada cliente:** Através do conhecimento sobre o consumidor pode-se definir uma prioridade de atendimento, valorizando os clientes mais rentáveis;
- **Efetuar uma comunicação mais próxima e sistemática:** O envio de mensagens relevantes e personalizadas aos clientes atuais e potenciais permite uma comunicação consistente e integrada, independente do meio de contato;
- **Aumentar a autonomia do cliente:** Através de serviços de auto-atendimento o cliente pode obter informações e fazer negócios no momento que desejar;
- **Diminuir os custos de venda e atendimento pós-venda:** Por meio do aumento da eficácia dos vendedores, que podem preocupar-se no trabalho de fidelização e conquista de clientes, à medida que os processos e aplicativos lhe proporcionam menor necessidade em contatos de suporte, identificação de potenciais clientes, etc.;
- **Agregar valor ao cliente e aperfeiçoar os produtos e serviços:** Mediante a racionalização dos processos de desenvolvimento de novos produtos (permite à empresa identificar necessidades não atendidas e novas características desejadas), de fluxo de pedidos (agilizando o processo) e o atendimento pós-venda (oferta de serviços de qualidade), além da customização em massa e da disponibilização de meios alternativos de venda como a Internet.

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 da sua própria natureza, não é orientada para processos (ZENONE, 2007).

O primeiro aspecto é a compreensão de como transformar um cliente potencial em um cliente efetivo. O segundo é o entendimento de como se relacionar com o cliente ao longo do tempo, até porque ele amadurece. A partir daí a empresa conseguirá definir qual é a estratégia de marketing adequada que garante a fidelização (GORDON, 1998).

Segundo Zenone (2007), o CRM ou Gerenciamento do Relacionamento é um conjunto de estratégias, processos, mudança organizacional e técnicas pelas quais a empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento acerca do comportamento do cliente.

A seguir serão apresentados os conceitos de Marketing de Relacionamento e seus objetivos. O entendimento deste assunto ajudará a compreender a sua relação com a Gerência do Relacionamento com o Cliente (CRM - Customer Relationship Management).

2.3 Marketing de Relacionamento

A expressão marketing de relacionamento surgiu timidamente na década de 80 na área acadêmica, que contestava a baixa eficácia do marketing convencional para muitas situações, e atualmente começa a tomar o seu lugar de importância nas organizações (MADRUGA, 2004). Ainda segundo Madruga (2004), ele foi influenciado por várias correntes, entre as quais o marketing de serviços, o marketing industrial americano e a qualidade total.

Através de diversas mudanças de mercado ocorridas nos últimos anos – super-oferta de produtos semelhantes e aumento de sua qualidade, maior concorrência e opções de acesso – uma das áreas mais atingidas foi a de Marketing.

Após essas modificações, uma série de fatores começou a ameaçar a atuação do Marketing da forma tradicional como era executado.

Para Gordon (1998), os profissionais de Marketing têm enfrentado problemas por conta da sua defasagem de conceitos, utilizando-se de técnicas datadas das décadas de 70 e 80. Este fato gera resultados muito semelhantes entre concorrentes diretos. A área não acompanhou as alterações no mercado e começou a ter dificuldades em manter seu aspecto original (seus princípios básicos) para assimilar as mudanças constantes e num curto espaço de tempo que estavam acontecendo. O Marketing de Relacionamento foi criado a fim de possibilitar o acompanhamento das mudanças que ocorriam no mercado, o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Dentre as mudanças ocorridas, pode-se citar a maior diversidade (e similaridade) de produtos e serviços, a competição global, ciclos de produto mais curtos e as formas de fazer negócios, as quais são modificadas e ampliadas. Por esta razão, segundo McKenna (1992), o Marketing atualmente sofre pressões intensas de tempo, sendo que o intervalo entre o lançamento e a decadência dos produtos no mercado é muito curto.

Todos esses fatos acabam por dificultar uma das principais vantagens da empresa perante seus concorrentes – a diferenciação de seus produtos e serviços. Com esta troca de panorama, iniciou-se uma forte tendência da alteração do atendimento em massa para a abordagem de atendimento individual ao cliente, os quais desejam e necessitam de produtos adaptados às suas necessidades específicas (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). Para tanto, o foco das empresas e do marketing passa a ser voltado ao cliente, e não aos produtos, firmando uma relação mútua de benefícios entre o consumidor e a organização – fazendo com que este não tenha dificuldades ou não queira trocar de fornecedor.

Segundo Madruga (2004), o Marketing de Relacionamento é composto por diversas engrenagens, como foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

Ainda para Madruga (2004), Marketing de Relacionamento definitivamente é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos.

Através da aplicação do Marketing de Relacionamento, a empresa passa a compreender e administrar uma relação duradoura com seus clientes considerados realmente valiosos. Dessa forma, deve-se segmentar o público-alvo, visando o melhor atendimento para estes consumidores, sem discriminar os demais. Para Gordon (1998), após identificá-los, a empresa definirá meios para a construção dessa relação.

Para Vavra (1993), o desafio lançado pelo Marketing de Relacionamento é justamente conseguir que os clientes comprem regularmente os produtos ou serviços.

Ainda para Vavra (1993) como os custos de conquista são altos, o lucro será obtido aumentando-se “o tempo de vida de compra dos clientes”.

Essas mudanças que ocasionaram a necessidade da troca de postura do Marketing surgiram basicamente do mercado, mas também existe outro fator importante: a tecnologia. Com o avanço dos recursos tecnológicos, as possibilidades de venda e relacionamento aumentaram, possibilitando o conhecimento dos clientes e do mercado através de grandes quantidades de dados recebidas das próprias operações da organização e de pesquisas em geral (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001).

Segundo Dornelas (2003), realmente não há forma de evitar investimentos em infra-estrutura tecnológica para a operação das ações de Marketing de Relacionamento.

Ainda neste sentido, a tecnologia da interatividade pode permitir que um negócio envolva seus clientes em diálogos individuais, desenvolvendo um relacionamento com cada um deles, que se tornará mais forte com o tempo. A Internet destaca-se neste contexto, pois sua utilização promove experiências e contato social, bem como o comércio e a troca de informações (GUMMESSON, 2005).

Para sanar e pôr em prática cada um destes desafios, o Marketing de Relacionamento absorve conceitos do Marketing Transacional, ainda que seja bastante diferente. Assim, o Marketing de Relacionamento pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização, envolvendo os consumidores em relacionamentos pessoa a pessoa, estimulados por ‘conversas’ em dois sentidos. Este novo conceito implica que a organização repense toda a sua composição, desde a fabricação de seus produtos até sua estrutura organizacional objetivando, segundo Gordon (1998):

- Agregar valor nos produtos e compartilhar este valor na relação com os consumidores;
- Definir o valor do produto de acordo com as expectativas individuais de cada pessoa, tornando-a uma parceira de definição dos benefícios realmente valorizados;
- Reconhecer o valor dos clientes a partir do seu período de relacionamento, cultivando esta relação continuamente;
- Construir uma cadeia de relacionamentos da organização e todos os participantes de seu ambiente, objetivando a criação de valor para os clientes.

Para viabilizar esses objetivos, a empresa passa a se concentrar em uma série de novas atividades. Ocorre, sobretudo, uma mudança da abordagem tradicional em seus métodos e processos. Dentre essas atividades, pode-se citar, de acordo com Gordon (1998):

- **Tecnologia e clientes individuais:** O atendimento deve ser feito de forma individual ou em agrupamentos lógicos de consumidores com necessidades semelhantes. Para proporcionar o valor adequado nos produtos ou serviços e superar expectativas, a organização deve implantar processos e recursos de tecnologia na cadeia de valor, retirando alguns processos de negócios existentes. Desta forma, o acesso aos produtos é facilitado e o processo de compra torna-se mais simples;

- **Objetivos da empresa:** A organização deve alterar características de seus processos e cultura organizacional. Provavelmente ela necessitará expandir o alcance e capacidade de customização dos produtos e serviços, oferecendo mais opções aos seus clientes. Para tanto, ela acabará trabalhando ao lado de parceiros de negócio, objetivando um melhor e mais ágil atendimento, além de ampliar consideravelmente o horizonte de atuação da empresa;
- **Seleção e rejeição de clientes:** Para aplicar as mudanças em seu foco de atendimento, as organizações devem concentrar seus esforços na atuação sobre consumidores realmente significativos para sua estratégia. Alguns não são interessantes do ponto de vista estratégico, portanto deverão sair do escopo de atendimento;
- **Cadeia de relacionamentos:** Para aprimorar o atendimento e solidificar as relações, a empresa deve desenvolver uma cadeia de relacionamentos que envolvem fornecedores, varejistas, colaboradores, dentre outros. Cada um desses participantes compartilhará ações e valores, com fins de benefício mútuo;
- **Reavaliação dos 4 Ps do Marketing:** Como muitos conceitos são revistos no Marketing de Relacionamento (em relação ao Transacional), é necessária uma mudança na estrutura dos chamados 4 Ps do Marketing:
 - **Produto:** os produtos passam a ser construídos de forma cooperativa entre a empresa e o cliente, através da interação constante entre as partes, buscando agilidade para a contemplação das necessidades específicas do consumidor. Este produto final pode ser exclusivo para o cliente em questão ou adaptável para outros, aumentando seu grau de abrangência;
 - **Preço:** o preço é definido conforme as necessidades do cliente. Assim sendo, permite-se que estes participam do processo de colocação de preço e demais procedimentos relacionados ao valor, fortificando a relação;
 - **Promoção:** o consumidor tem a oportunidade de comunicar-se através dos meios e frequência que mais lhe agradam. Antes, eles eram abordados em massa, através de campanhas homogêneas, sem considerar as particularidades de cada um. Por meio da tecnologia pode-se criar uma rede integrada de comunicação, permitindo um número considerável de opções de meios de contato, nos quais as pessoas poderão obter as informações que desejam e, por

outro lado, permitirão o aprendizado da organização sobre suas preferências e comportamento;

- **Praça:** usualmente tratada como o simples transporte do produto, a praça (ou distribuição) agora é vista pela ótica do cliente, o qual deseja decidir onde, como e quando comprar. Assim, ele pode escolher como obterá o valor desejado em produtos e serviços, dividindo-os para compor a solução mais adequada e de maior valor agregado;
- **Utilização de gerentes de relacionamento:** é importante cativar o cliente no processo de interação, criando benefícios importantes para ele. Para tanto, os gerente de relacionamento tem a função de interagir com a pessoa e integrá-la à toda a rede de comunicações e recursos da empresa (tecnologias, processos, etc.).

2.3.1 Objetivos do Marketing de Relacionamento

Visto que houve muitas mudanças no contexto das organizações, o Marketing de Relacionamento almeja reforçar a relação com o cliente, personalizando os diversos aspectos de produtos e serviços. Um de seus objetivos principais é alinhar diversos aspectos da empresa com seus consumidores e colaboradores. Assim, a empresa pode concentrar-se nos benefícios do produto, especificamente no modo como esse produto poderá ajudar o comprador potencial (MADRUGA, 2004).

Segundo Gordon (1998), os componentes principais do Marketing de Relacionamento podem ser assim considerados:

- **Cultura e valores:** A cultura e os valores dos clientes devem ser entendidos com o fim de construir relacionamentos duradouros, criando-se valores mútuos através de ações adequadas de ambas as partes;
- **Liderança:** É responsabilidade dos líderes das empresas e dos clientes concentrarem-se nos valores e interesses a serem explorados com o Marketing de Relacionamento. Cabe a eles definir com quais organizações é interessante manter-se uma relação, bem como definir os parâmetros desta, para criação de benefícios para ambos;
- **Estratégia:** É necessário que as estratégias de negócio da empresa sejam orientadas ao cliente, não mais aos produtos. Além disso, é fundamental que as estratégias da organização e de seus consumidores estejam alinhadas, a fim de deixar claro os objetivos de ambos, viabilizando formas de cooperação mútua;

- **Estrutura:** A organização deve possuir gerentes atuantes nos diversos relacionamentos – clientes antigos e novos (conquista), colaboradores, fornecedores, etc. Além destes, profissionais cuidam especificadamente da melhora dos recursos e processos utilizados para a manutenção e fortificação dos relacionamentos, como a tecnologia e o conhecimento sobre os consumidores;
- **Pessoal:** Fundamentalmente, um relacionamento é construído por interações pessoais. Através das tecnologias e processos do Marketing de Relacionamento, estas capacidades pessoais podem ser ampliadas, aumentando sua eficiência. Os agentes devem ter a capacidade de reconhecer os consumidores, prever comportamentos e sugerir soluções;
- **Tecnologia:** A tecnologia facilita a comunicação entre a empresa e o consumidor, possibilitando maior exatidão e agilidade na troca de informações. Além disso, permite o contato entre os mais diversos colaboradores da empresa (funcionários, fornecedores, etc.) e o armazenamento e acesso a grandes quantidades de dados sobre os clientes;
- **Conhecimento e percepção:** É necessário capacitar os profissionais de atendimento a desenvolverem novos conhecimentos e percepções sobre as formas e características dos relacionamentos com os consumidores, facilitando ações baseadas nestas informações;
- **Processos:** Os processos também devem ser construídos em torno do cliente, alterando significativamente os procedimentos existentes, pois estes são aplicados em grandes segmentos de mercado ou de forma homogênea aos clientes. Assim, o objetivo é comunicar-se com os clientes da forma desejada por cada um, definindo-lhes um valor e orientando a relação a partir deste dado.

2.3.2 As Seis Funções do Marketing de Relacionamento

Ao contrário do que muitos executivos pensam, adotar Marketing de Relacionamento não é uma das tarefas mais simples. Essa crença é causada pela confusão que ainda fazem entre marketing de relacionamento e programa de relacionamento - também chamado de programa de fidelização por algumas empresas. A diferença é simples: o programa de relacionamento é um esforço específico e concentrado, geralmente com um objetivo definido, como é o caso dos programas de frequência de algumas companhias áreas brasileiras. Já as funções do marketing de relacionamento são muito mais numerosas e podem,

inclusive, ter como uma das estratégias um programa específico de fidelidade. Uma empresa que decide praticar conscientemente o marketing de relacionamento na sua plenitude precisará desenvolver pelos menos seis funções (MADRUGA, 2004):

- **Elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros:** A empresa deseja e age de forma integrada na busca da excelência no relacionamento interno e externo;
- **Construção de objetivos de marketing de relacionamento conectados à visão e sempre de natureza límpida:** Os objetivos são entendidos, negociados e acompanhados por toda a organização;
- **Estabelecimento das estratégias de marketing de relacionamento voltados para a criação de valores em conjunto com os clientes:** as trocas relacionadas de sucesso e as estratégias são inúmeras, claras e focadas;
- **Implementação de ações táticas com foco no relacionamento colaborativo com clientes:** Elas são apoiadas por uma infra-estrutura que traz segurança e precisão para os funcionários que estão na linha de frente com o cliente;
- **Obtenção de benefícios mútuos, isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contato:** A empresa entende melhor as necessidades do cliente, que se prontifica a fornecer informações valiosas a seu respeito, produtos e serviços;
- **Direção da ação, capacitação e envolvimento dos colaboradores da empresa para relacionamentos superiores:** A maior contribuição para gerar diferenciais competitivos no contato com o cliente sempre é dada pelos colaboradores, desde que treinados, encorajados e motivados.

2.4 Tecnologia da Informação

Os recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação podem ser considerados Tecnologia da Informação (INMON, 1999).

Ainda para Inmon (1999), a Tecnologia da Informação está fundamentada nos seguintes componentes:

- Hardware e seus dispositivos e periféricos;
- Software e seus recursos;
- Sistemas e telecomunicações;
- Gestão de dados e informações.

O fator humano, em relação à tecnologia da informação, assume uma importância ainda maior, quando se considera que a introdução de novas tecnologias na empresa normalmente exige um novo treinamento dos funcionários. No caso da Tecnologia da Informação, o impacto na empresa é tão grande que é necessária a reeducação das pessoas. Isto ocorre porque existem paradigmas a serem superados, exigindo que as pessoas mudem inclusive sua forma de pensar a respeito do trabalho.

A TI deve ser compreendida como uma poderosa ferramenta habilitadora de mudanças na organização e sozinha, nada faz. Mas se a empresa souber tirar proveito do potencial da tecnologia, pode mudar fundamentalmente toda a estrutura do negócio.

O uso da Tecnologia da Informação traz mudanças na estrutura organizacional e no funcionamento de uma empresa que para desfrutar dos ganhos que a tecnologia traz tem que fazer alterações nos processos, ou seja, no modo de fazer as coisas. O benefício da Tecnologia da Informação é que ela permite um controle maior dos processos, dispensando alguns níveis de supervisão e democratiza as informações e os conhecimentos dentro da organização, causando uma revolução na sua estrutura de poder.

Desta forma, é natural que alguns empregados e até supervisores e gerentes, se sintam ameaçados com a implantação de tecnologia da informação e passem a esboçar reação contrária a esta implantação.

Para Hughes (1998), não adianta investir na evolução de Tecnologia da Informação sem promover as mudanças organizacionais que ela estimula e precisa. Os benefícios da implantação de TI são apenas marginais se a mesma for imposta sobre as condições organizacionais existentes, principalmente a estratégia, a cultura, os processos e a estrutura.

Um dos aspectos fundamentais na utilização de Tecnologia da Informação pelas empresas é a visão da cadeia produtiva, onde o estreitamento das relações entre fornecedores-empresas-clientes consolida vínculos de fidelidade, traz agilidade e redução de custos operacionais, ou seja, melhora a competitividade da empresa e garante a sua sobrevivência.

Uma coisa, no entanto, deve estar sempre bem clara e presente, os Sistemas de Informação e a Tecnologia da Informação não são capazes de gerenciar uma empresa. Se bem utilizados, eles são ferramentas fundamentais para o gerenciamento à medida que auxiliam no estabelecimento de objetivos, na organização dos processos, no planejamento, na execução e no controle das atividades empresariais.

Segundo Stone (2001), a estratégia empresarial embasada na informação necessita de interação, coerência, alinhamento e acoplamento, ou seja, sinergia entre as estratégias da empresa e as da Unidade de Tecnologia da Informação.

2.4.1 Conceito de Sistemas de Informação

Segundo Laudon (1999), um Sistema de Informação (SI) pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações.

Os Sistemas de Informação, portanto, têm como objetivo armazenar, de forma organizada, os dados de uma empresa e permitir uma recuperação rápida e seletiva destes dados, gerando informações úteis e que agreguem valor ao seu negócio. Estas informações, uma vez trabalhadas pelas pessoas, geram conhecimento que, por sua vez, também podem ser armazenados em Sistemas de Informação.

Desta forma, os Sistemas de Informação, podem ser vistos como depósitos de conhecimento das empresas, tornando-as mais independentes, em relação às pessoas (INMON, 1999). Os Sistemas de Informação são, portanto, elementos estratégicos de qualquer empresa, uma vez que eles coletam e preservam o seu conhecimento.

Os Sistemas de Informação envolvem a tecnologia da informação, as pessoas, as organizações e a solução de problemas. A tecnologia da informação é a ferramenta utilizada para tornar mais eficiente o sistema de coleta, recuperação, armazenamento e distribuição das informações. A organização e as pessoas, por meio da sua estrutura, processos, procedimentos e comportamentos, influenciam e determinam o funcionamento e o resultado obtido pelo sistema. E, finalmente, os sistemas existem para auxiliar na gestão da organização, subsidiando no processo de tomada de decisão, na solução de problemas ou na identificação de oportunidades (GREENBERG, 2001).

A integração dos sistemas e a democratização das informações exercem, também, a importante função de aglutinação dos diversos setores de uma empresa, facilitando uma cultura organizacional homogênea e evitando a formação de ilhas dentro da empresa, ou seja, a formação de diversas empresas dentro de uma empresa.

Segundo Madruga (2004), as organizações estão modificando-se profundamente, invertendo suas pirâmides organizacionais, criando unidades de negócios autônomas, descentralizando decisões, constituindo parcerias. A garantia de sua integração e da manutenção de parâmetros comuns de atuação é dada pela informação, que flui entre suas

várias partes. Os Sistemas de Informação funcionam como esqueleto de sustentação da organização.

As decisões empresariais são tomadas a partir das informações disponíveis. A qualidade das informações disponíveis reduz o grau de incerteza das decisões e, conseqüentemente, os riscos decorrentes das mesmas (SWIFT, 2001).

Para Greenberg (2001), é preciso um sincronismo entre as informações, a autoridade e a responsabilidade nos diferentes níveis hierárquicos de uma organização e para tanto é necessário que a estrutura esteja bem definida, seja bem conhecida e que os Sistemas de Informação disponibilizem as informações adequadas, no tempo hábil, para cada um dos níveis correspondentes.

2.4.2 Integração dos Sistemas de Informação

As relações de interdependência entre os subsistemas que resultam na troca de informações entre eles, forma a integração dos Sistemas de Informação (PEDRON, 2001). Essas relações são necessárias para o funcionamento efetivo das funções empresariais e respectivos Sistemas de Informação.

Para Swift (2001), a integração dos aplicativos de uma organização traz como conseqüência uma melhor comunicação entre os seus departamentos, de forma que as informações se transformem em ações que venham a otimizar os processos internos, agregando valor aos seus produtos e serviços.

Segundo Greenberg (2001) a integração entre os diversos sistemas da organização garante o sincronismo na atualização destes sistemas, evita a redundância de dados e garante a integridade da base de dados e das informações corporativas.

Para Swift (2001) sempre houve uma preocupação das empresas com a integração dos dados. Porém, existiam dificuldades na tecnologia e no desenvolvimento dos sistemas em função de uma visão departamental.

Bretzke (2000) afirma que no passado os sistemas eram desenvolvidos inteiramente com a visão e as necessidades dos departamentos que assim o solicitavam, dificultando a integração destes sistemas.

Para Losinsky (1996), a integração dos sistemas de uma empresa é mais importante, ainda, quando ela tem operações em diferentes locais, mesmo em diferentes países. A integração e a padronização das informações favorecem uma gestão integrada.

A tecnologia da informação permite que a integração dos sistemas de uma organização seja possível. Por outro lado, a utilização de tecnologia proprietária, a falta de

padronização nos métodos de armazenamento de dados e a especificidade de cada um destes sistemas dificulta esta integração.

Segundo Losinsky (1996), a tecnologia da informação já permite que se pense numa integração total da cadeia produtiva. O cliente faz um pedido de produtos a um supermercado, quando o pedido é processado, há uma transferência financeira da conta do cliente para a conta do supermercado, os produtos pedidos geram uma baixa do estoque que por sua vez geram um pedido de reposição para o fornecedor. Toda esta transação gera os impostos devidos e também, aciona a empresa responsável pela distribuição dos produtos.

Ainda segundo Losinsky (1996), ao ampliar a integração para toda cadeia de valor, em que diversas empresas, numa relação cliente e fornecedor, passam a estar integradas através de seus sistemas informatizados, podendo obter resultados incríveis de agilidade, sinergia e redução de ciclos.

Esta integração total gera uma economia de custos operacionais e de tempo de ciclo de produção e entrega do produto que se estende por toda a cadeia produtiva, beneficiando a todos os envolvidos. Para Madruga (2004), o conceito primordial é integrar a cadeia de ponta-a-ponta com intuito de atender melhor o cliente.

Desta forma surge o conceito de SCM – Supply Chain Management (Gerência da Cadeia de Provisão), que envolve o planejamento da demanda, o planejamento de suprimento, o planejamento da logística e a própria integração entre fornecedor-fabricante-cliente e de CRM – Customer Relationship Management. Segundo Zenone (2007), SCM é o favorecimento das comunicações entre os clientes visando melhorar o processo de compra, auxiliar na retenção e lealdade dos clientes e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade da empresa.

Um dos potenciais objetivos do e-business (negócios on-line) é reduzir os custos, por meio de um sistema de compras mais eficiente e, conseqüentemente, da redução dos estoques. Greenberg (2001), afirma que a integração dos sistemas é crítica para atingir os potenciais benefícios da adoção do e-business, na medida em que vai permitir conectar os sistemas das várias empresas, automatizando os processos e reduzindo a interferência humana.

Segundo Barnes (2002), o surgimento da Internet, das redes e a evolução dos aplicativos de gestão empresarial, tornaram a integração um elemento fundamental na vida das corporações, bem como das médias empresas.

As empresas que utilizam ERP³ (Enterprise Resource Planning), como base para a sua gestão empresarial, sofrem menos com as questões da integração, uma vez que os grandes fornecedores de pacote de gestão têm estratégias consistentes para o desenvolvimento de interfaces robustas, além de fornecer, dentro do seu próprio pacote, os principais aplicativos necessários para o sistema de gestão da empresa.

Segundo Greenberg (2001), mesmo com a implantação de ERP, as empresas não estão livres dos problemas de integração, uma vez que os pacotes não são completos e desta forma existem módulos de diferentes fabricantes ou mesmo alguns sistemas legados, específicos da empresa, que não são atendidos por nenhum pacote no mercado.

Barnes (2002), afirma que adquirir novos aplicativos de gestão empresarial pode significar dor de cabeça para os gestores de TI (Tecnologia da Informação), já que integrar ferramentas aos sistemas legados é um dos maiores desafios para corporações baseadas em plantas heterogêneas.

Além da tecnologia, o fator humano é muito importante para se obter sucesso com a Tecnologia da Informação, uma vez que a empresa deve ter uma cultura e um sistema de gestão coerente com a filosofia de integração.

2.4.3 Desenvolvimento de Sistemas de Informação

O desenvolvimento de um sistema de informação tem início quando o usuário verifica a necessidade deste sistema, geralmente como apoio na solução de um problema. A área de informática, nesse caso é acionada para o seu desenvolvimento.

Para Pedron (2004), todo e qualquer sistema, por mais ineficientemente que tenha sido desenvolvido, poderá vir a ser implantado e proporcionar algum resultado se os usuários envolvidos estiverem convencidos de que o mesmo é útil a eles e à empresa. Em contrapartida, por melhor que seja um sistema, ele estará fadado ao insucesso, se os usuários não estiverem conformes com o mesmo.

Quando do desenvolvimento de um sistema de informação, deve-se levar em conta a estrutura da empresa e o tipo de gestão (REZENDE, 2002). Isso é necessário para determinar o fluxo dos dados e das informações, os níveis de acesso e a filosofia funcional do próprio sistema, uma vez que este sistema deverá ser coerente com a filosofia funcional (maior ou menor centralização) e dos níveis de autoridade e responsabilidade da empresa.

³ Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos da Empresa) – são sistemas de gestão empresarial constituído por um banco de dados, um aplicativo integrado e uma interface completa para os usuários da empresa, de modo que o sistema obedece todas as regras de manufatura, distribuição, finanças e vendas.

De acordo com Laudon (1999), o ciclo de desenvolvimento de um sistema, pode ser dividido em:

- **Definição de necessidade do sistema:** É o ponto de partida, ou seja, quando a organização detecta que existe um problema ou uma oportunidade e decide pelo projeto de um sistema de informação;
- **Definição do problema ou oportunidade:** É um ponto crucial no desenvolvimento de um sistema, pois, a sua correta identificação permite ao analista de sistemas definir, de forma adequada, os objetivos e a delimitação do sistema;
- **Estudo da viabilidade:** Inicia quando da solicitação do desenvolvimento do sistema, para a área de informática. Ele é constituído do levantamento das virtudes e deficiências do sistema atual, das necessidades de funções adicionais e dos objetivos a serem alcançados;
- **Análise do sistema:** É a determinação do que precisa ser feito para resolver o problema e atingir os objetivos desejados. O principal produto desta fase é uma lista de requisitos, relacionamentos, fluxos de dados e informações;
- **Projeto:** É a determinação do que o sistema vai fazer e como vai fazer para resolver o problema e atingir o objetivo esperado. O projeto lógico envolve a finalidade de cada elemento do sistema, sem considerar software e hardware. O projeto físico especifica as características dos componentes do sistema (software, hardware, banco de dados, rede e telecomunicações) necessários para colocar o projeto lógico em ação;
- **Implementação:** É a fase em que o sistema de informação é fisicamente criado. Nesta fase são codificados os programas ou escolhido, adquirido e instalado o software, atualizada a documentação, escolhido, adquirido e instalado o hardware e preparados e treinados os usuários do sistema;
- **Testes:** Os testes a serem efetuados no sistema são muito importantes para aumentar a confiança dos usuários. Desta forma os testes devem ser amplos e irrestritos e, tanto o seu planejamento quanto a sua execução, devem ter a participação dos usuários. A etapa de testes, além de verificar a exatidão do sistema, serve, também, para verificar a sua performance nas futuras condições de operação e para dar um atestado de garantia de qualidade ao sistema que será colocado em operação;

- **Descrição de procedimentos:** É muito importante que o novo sistema entre em operação com os manuais de descrição dos procedimentos (manual do usuário) para apoiar os usuários na sua utilização. Apesar da sua importância é comum que os sistemas entrem em operação sem o seu manual ou com o manual já desatualizado, como é o caso dos pacotes de software, onde os manuais, em português ou na língua de origem do sistema, se referem, normalmente, a uma versão anterior. Isto se deve a dificuldade ou mesmo a falta de interesse dos analistas de sistemas na elaboração do manual do usuário. Outra questão a ser considerada é que para o manual se tornar mais compreensível, para o usuário, é fundamental que ele participe da sua elaboração. Desta forma, pelo menos, a linguagem do manual estará mais ao nível do usuário. A participação do usuário, na elaboração do manual, também, não é simples, à medida que ele tem as mesmas dificuldades do analista de sistemas, em relação a sua elaboração. O usuário quer ter o manual, mas a exemplo do analista de sistemas, também, diz não ter “tempo” para fazê-lo;
- **Conversão dos bancos de dados:** Estando o sistema testado e aceito, resta a etapa de importação dos dados dos sistemas anteriores para o novo sistema, caso haja uma base de dados para ser importada e convertida. A base de dados anterior pode ser decorrente de um sistema manual ou informatizado. No segundo caso a conversão dos dados pode ser feita via programas de conversão e, portanto, torna-se mais viável;
- **Instalação:** Após a conclusão das etapas anteriores resta agora a instalação do novo sistema, ou seja, colocá-lo em operação no seu ambiente e infra-estrutura definitiva e liberá-lo para os usuários;
- **Avaliação:** Esta etapa, muitas vezes esquecida, é de fundamental importância, pois é na avaliação do sistema, após algum tempo de uso, que se verifica até que ponto foram atingidos os objetivos do sistema e, em caso de dificuldades, quais as ações corretivas que devem ser tomadas.

2.4.4 Implantação e Execução de Sistemas de Informação

Segundo Cassarro (1999), a fase de levantamento e análise de um novo sistema é a fase mais importante de todo o projeto de desenvolvimento de um sistema. É nesta fase que:

- Existindo um sistema anterior, deve-se fazer uma análise de todas as suas virtudes, para que o novo sistema as mantenha e se possível as melhore, e de todas

as deficiências, para que as mesmas sejam corrigidas ou evitadas no novo sistema. Procedendo desta forma, garante-se que o novo sistema seja, pelo menos, um pouco melhor que o anterior;

- Definir, claramente, quais são os objetivos da implantação do novo sistema. Deixar bem claro o que se pretende alcançar, tanto em termos de tecnologia quanto em termos de funcionalidades;
- Levantar, junto aos usuários, quais as novas necessidades e quais as expectativas em relação ao novo sistema, sempre tomando o cuidado de comparar e ajustar as expectativas dos usuários com os objetivos empresariais;

O levantamento dos requisitos e o seu projeto é o processo mais importante na implementação de um sistema. É nestas atividades que a participação efetiva dos usuários é essencial. O grande problema, no entanto, é que os produtos destas atividades são as especificações técnicas, os desenhos e os diagramas. Estes produtos são de difícil compreensão para o usuário comum. Normalmente, é na etapa de testes que o usuário (cliente) vê o produto acabado e tem a real noção do sistema, suas virtudes e defeitos.

Segundo Cassarro (1999), fala-se muito na participação dos usuários no projeto de implementação de um sistema de informação, mas esta participação, na prática, na maioria dos casos, tem se limitado em responder as entrevistas e questionários sobre os requisitos do sistema e em aprovar o projeto lógico do sistema antes de se começar a sua efetiva construção física.

Na verdade, quando se fala em participação efetiva dos usuários, significa a sua participação no levantamento dos requisitos, na elaboração do projeto lógico, na elaboração das telas de entrada e saída, nos relatórios, na lógica das críticas. Enfim, em todas as etapas do sistema, para que eles se sintam, realmente, co-autores e, conseqüentemente, tenham um comprometimento com o projeto e posteriormente, com o próprio sistema.

Este procedimento traz algumas vantagens: favorece a transferência dos conhecimentos e experiências dos usuários para o projeto do sistema, faz com que os usuários lutem a favor do sucesso do projeto e também, permite que estes usuários “testem” o sistema desde o início, evitando surpresas quando o produto estiver concluído e for entregue para teste.

Segundo Rezende (2002), é importante que os administradores entendam o relacionamento existente entre os componentes técnicos de um sistema e a estrutura, o funcionamento e o processo político das organizações. Os desenvolvedores de sistemas

devem considerar os objetivos de gestão e o processo decisório, bem como o impacto que estes sistemas terão sobre as pessoas e sobre o contexto organizacional.

Este é o aspecto da abordagem sócio-técnica que deve ser levado em conta no desenvolvimento e implantação de sistemas e é um dos fatores que aumenta a probabilidade de sucesso na sua implantação.

2.4.5 O Sucesso na Implantação de Sistemas de Informação

As empresas, muitas vezes, não se dão conta dos riscos potenciais de insucesso envolvidos na implantação de Sistemas de Informação e, portanto, dos altos índices de falhas, nestes processos (Inmon, 1999).

Entre os fatores de risco, para o sucesso na implantação de Sistemas de Informação, pode-se citar: o tempo de desenvolvimento, o número de pessoas e áreas da empresa envolvidas, os custos do projeto, a constante e rápida evolução da tecnologia e o dinamismo do mercado, entre outros.

Como medida preventiva para aumentar as probabilidades de sucesso, é importante adotar a gerência de risco, que segundo Greenberg (2001), tem como atividade inicial a identificação dos riscos de um projeto de software para, em seguida, administrá-los, encontrando soluções ou minimizando os seus efeitos.

Segundo Swift (2001), a gerência de risco, certamente, não pode resolver todos os problemas, mas pelo menos oferece um mecanismo para identificar e responder às ameaças potenciais, antes que o projeto tenha sérios problemas.

Nas fases iniciais do projeto não existe, normalmente, um levantamento detalhado dos requisitos funcionais do sistema. Portanto, uma vez definido o início do projeto e montada a equipe de trabalho, devem começar, o mais cedo possível, as reuniões de detalhamento dos requisitos funcionais com a participação, obrigatória, dos usuários ou pelo menos dos usuários chave.

Todo projeto tem algumas restrições. As restrições mais comuns são: orçamento, tempo, recursos humanos (quantidade e capacitação da equipe), infra-estrutura e tecnologias envolvidas (hardware, software e telecomunicações).

Segundo Stone (2001), todo projeto deve seguir uma metodologia para aumentar as suas chances de sucesso. A metodologia favorece a definição das tarefas, responsabilidades, recursos, tempo necessário e finalmente, custos envolvidos.

É comum as empresas considerarem que a simples utilização da metodologia garante o sucesso da implementação do sistema. Para que o uso de uma metodologia, no

entanto, se torne efetiva, num processo de implementação de um sistema de informação, é fundamental, em primeiro lugar que tenha um amplo conhecimento dos objetivos a serem alcançados e dos requisitos funcionais do sistema. Em segundo lugar que se conheça: “o quê”, “o como” e “o porquê” de cada um dos passos da metodologia a ser aplicada.

Segundo Stone (2001), todo o projeto de sistema de informação pode ser descrito por quatro propriedades: funcionalidade, duração, escopo e tamanho.

A funcionalidade de um sistema de informação está relacionada com os requisitos funcionais do sistema e pode ser classificada em simples, média e complexa, podendo ser medida pelo número de módulos, telas, programas e regras utilizadas pelo sistema.

No entanto, existem riscos associados à implementação de um software complexo que precisam ser observados de forma a minimizá-los sem comprometer o resultado final. É evidente, portanto, que os riscos de falhas na implementação de um Sistema de Informação sejam diretamente proporcionais à complexidade do sistema.

A duração de um projeto de implementação representa o tempo estimado para a sua execução e pode ser classificada em curta, média e longa.

Novamente, os fatores de sucesso estão, diretamente, associados à duração do projeto, uma vez que as incertezas de um planejamento aumentam na mesma proporção do seu tempo de duração.

Quanto ao escopo de um projeto, ele se refere ao número de áreas da empresa e fora dela, atingidas pelo projeto. O escopo pode ser classificado em limitado, amplo e externo. O escopo limitado é aquele que atinge apenas algumas áreas da organização. Amplo é aquele que atinge todas ou quase todas as áreas da organização e externo aquele que, além de amplo, inclui áreas externas à organização.

Se a integração dos diferentes sistemas de uma empresa é uma tarefa difícil, a integração das pessoas e diferentes departamentos, envolvidos na implementação de um sistema, é muito mais complexa e difícil. A integração das pessoas e departamentos em torno de um projeto comum envolve diferentes interesses e mesmo mudanças culturais e a reação às mudanças, por parte dos funcionários.

O tamanho de um projeto refere-se ao seu tamanho físico. O tamanho de um projeto pode ser classificado em pequeno, médio e grande, podendo ser medido pelas suas características físicas, tais como número de telas, programas e volume de dados armazenados. Quanto maior o tamanho de um projeto, maior o número de elementos envolvidos e, portanto, mais complexo o processo de planejamento e, conseqüentemente, maiores os riscos

envolvidos. Desta forma, as probabilidades de sucesso, na implantação de um sistema de informação, são inversamente proporcionais ao tamanho do projeto.

Segundo Laudon (1999), 75% dos grandes sistemas apresentam falhas, embora estejam em operação. Ainda para Laudon (1999), de acordo com os estudos do Standish Group International Inc., 31% dos sistemas corporativos são cancelados antes da conclusão dos seus projetos de implementação, e 51% custam o dobro e levam três vezes mais tempo do que o previsto para serem implementados.

Deve-se considerar, ainda que, embora muitos sistemas tenham sido desenvolvidos dentro dos parâmetros previamente estabelecidos, eles não atendem a todas as necessidades dos usuários, não por falha na implementação, mas por deficiência na definição dos requisitos funcionais.

Não são, no entanto, somente as questões técnicas ou aspectos próprios do projeto que fazem com que a implementação de Sistemas de Informação venha a falhar. Existem, também, fortes questões comportamentais envolvidas neste processo, uma vez que a implantação de um sistema de informação traz grandes transformações numa organização, seja na sua forma de efetuar as tarefas, seja na distribuição do poder e da autoridade dentro dela.

É necessário que haja uma coerência entre a cultura gerencial e a cultura da tecnologia da informação, para que a utilização de Sistemas de Informação seja bem sucedida numa organização.

Winer (2001) afirma que as mudanças provocam sentimentos de perda e diante destas perdas as pessoas tendem a reagir agarrando-se à situação do passado e, portanto, reagindo à mudança.

Durante a implementação de Sistemas de Informação, segundo Laudon (1999), ocorrem:

- Conflitos de interesse entre os analistas de sistemas e usuários, uma vez que os analistas de sistemas têm o seu foco voltado para a tecnologia de informação e os usuários têm o seu foco voltado para os processos organizacionais;
- Mudanças no sistema de gestão e planejamento.

As chances de sucesso na implementação de um sistema de informação podem ser aumentadas se houver:

- Participação efetiva dos membros da organização em todos os níveis, principalmente, dos usuários do sistema;

- Apoio das gerências;
- Bom planejamento e uso de metodologia adequada.

Pode-se afirmar, portanto, que o sucesso está diretamente vinculado às atitudes das pessoas. A maior participação dos empregados e usuários, além de facilitar e tornar mais efetivo o levantamento dos requisitos funcionais, reduz as reações ao próprio sistema. O sucesso depende, também, das pessoas, do apoio das gerências, do planejamento e da execução adequada da metodologia escolhida.

Por último, o sucesso na execução do projeto, desde a sua elaboração, depende, fundamentalmente, da capacidade e experiência da equipe de implementação.

Um projeto é considerado como bem sucedido quando se alcança êxito nas várias etapas do seu desenvolvimento e os resultados finais pretendidos são atingidos.

Para Laudon (1999), é possível medir o índice de sucesso de um sistema de informação por meio de alguns fatores, tais como:

- **Alto índice de utilização:** número médio de usuários conectados e executando operações;
- **Satisfação dos usuários:** verificado por meio de questionários e entrevistas, levantando aspectos como: tempo de resposta, amigabilidade e funcionalidade do sistema, relevância das informações e importância do sistema na realização das tarefas;
- **Alcance dos objetivos:** verificar se os objetivos do sistema foram alcançados;
- **Retorno:** verificar se os benefícios previstos estão sendo atingidos, ou seja, verificar se o sistema está dando retorno do investimento efetuado, sendo pela redução dos custos ou pelo aumento do faturamento.

Já para Greenberg (2001), o sucesso de um projeto é medido utilizando os seguintes fatores:

- O tempo de desenvolvimento;
- Os gastos realizados;
- O tempo previsto;
- A qualidade.
- A funcionalidade do sistema (infra-estrutura adequada, tempo de resposta, facilidade operacional, confiabilidade e disponibilidade);
- O atendimento às necessidades dos usuários e aos requisitos funcionais e o grau de satisfação demonstrado pelos usuários.

2.5 Considerações Finais

Analisando os conceitos apresentados neste capítulo, verifica-se que o CRM pode ser considerado uma estratégia de negócio voltada a entender e influenciar o comportamento dos clientes através da identificação, conhecimento, diferenciação, interação e personalização. Para alcançar esse objetivo, ele utiliza os conceitos do Marketing de Relacionamento unidos a Tecnologia da Informação através dos Sistemas de Informação.

O Marketing de Relacionamento apresenta o relacionamento com os clientes como foco principal, e é nesse aspecto que ele se relaciona com o CRM. A busca pelo conhecimento dos clientes e suas necessidades, a oferta de melhores serviços e produtos personalizados são características do Marketing de Relacionamento utilizados pelo CRM.

A utilização da Tecnologia da Informação, através dos Sistemas de Informação, possibilitou as empresas mudanças importantes, principalmente na sua estrutura organizacional. Neste capítulo foi apresentado o conceito de Tecnologia da Informação e Sistemas de Informação e sua utilização. O foco principal foi mostrar como ocorre a integração, o desenvolvimento, implantação e execução e o sucesso na implantação dos Sistemas de Informação. O entendimento desse assunto é fundamental para compreender porque os Sistemas de Informação são bastante utilizados pelas empresas e estão presentes em várias áreas de atuação em nossos dias.

Os conceitos apresentados neste capítulo servirão como base para compreender os assuntos apresentados posteriormente.

3 Recursos de CRM para Fidelização dos Clientes e os Aspectos para a sua Implementação

3.1 Considerações Iniciais

O CRM apresenta muitos recursos para que os gestores e o pessoal operacional pratiquem conscientemente a gestão de relacionamento com o cliente. Existem centenas de possibilidades para a utilização da CRM, que se combinadas podem chegar a milhares.

Com isso, os recursos de CRM para a fidelização dos clientes são um conjunto de possibilidades oferecidas desde que implementadas de forma consistente. Um outro aspecto é que os recursos devem ser implementados na empresa de maneira integrada, pois há interdependência entre eles. Por ser o CRM uma solução extensa, o melhor é dividir os recursos entre famílias, para que se possa visualizar as funcionalidades complementares (GREENBERG, 2001):

- Recursos de análise de portfólio e gestão de campanhas;
- Recursos para o momento de contato com o cliente;
- Recursos para o controle e aprimoramento da qualidade;
- Recursos para informação, envolvimento e gerenciamento do colaborador.

Uma boa maneira de atender aos processos empresariais com foco na gestão do relacionamento com clientes é filtrar os principais recursos do CRM que efetivamente podem ampliar suas possibilidades de sucesso. A seguir serão listados os recursos do CRM que podem ser implementados com a ajuda da maioria das soluções tecnológicas disponíveis no mercado.

3.2 Recursos de CRM para Análise de Portfólio e Gestão de Campanhas

Os recursos para análise de portfólio e gestão de campanhas são destinados a auxiliar, em tempo real, os usuários na captura de informação e respeito das necessidades do cliente e do seu comportamento de compras (MADRUGA, 2004). Possibilitam a segmentação do portfólio de clientes, adequam melhor ofertas e até prevêem futuros comportamentos. Através da segmentação da base de clientes fornecida pelo CRM, é possível proporcionar maior assertividade para criar diferentes visões de grupos de consumidores e realizar ações sob medida e com verba predefinida. A funcionalidade do gerenciamento de campanhas automatiza o processo de desenvolvimento e a carga de listas de clientes e não clientes.

Para os profissionais que pretendem ingressar na área de CRM, é fundamental entender cada um dos recursos a seguir para que possam utilizá-los de forma plena, alcançando os benefícios esperados. Os novos profissionais de CRM serão cobrados para serem menos empíricos e mais assertivos. Uma boa maneira de alcançar esse objetivo é compreender o benefício proveniente da utilização das diversas ferramentas de marketing.

3.2.1 Recursos Analíticos

O módulo analítico permite que sejam feitas investigações a respeito dos clientes mais rentáveis, clientes potenciais, clientes em declínio de compras e clientes com propensão a queda de atividade (PEPPERS AND ROGERS, 2001). Avisos em forma de e-mail são disparados para pessoas-chaves do processo. A ferramenta analítica também auxilia, em tempo real, os usuários na captura de informações a respeito dos relacionamentos, reclamações e requerimentos provenientes de todos os canais de contatos (GREENBERG, 2001). Através de gráficos, a ferramenta analítica pode identificar os consumidores mais valiosos, estudando o seu valor vitalício (STONE, 2001). Por meio da técnica denominada predição, essa ferramenta pode calcular comportamentos futuros dos clientes e os resultados esperados com um certo grau de probabilidade.

3.2.2 Segmentação de Mercado

O recurso de segmentação inclui a avaliação constante de carteira de clientes, baseada na receita do relacionamento (SWIFT, 2001). Os segmentos de mercado são formados por grupos de clientes, ou futuros clientes, que são selecionados no banco de dados por critérios, como: área geográfica, estágio de relacionamento com a empresa, características financeiras, hábitos de compra, produtos consumidos, características socioculturais, potencial de compras, nível de satisfação com a empresa. O CRM inclui a metodologia utilizada no database marketing, que tem como objetivo transformar dados desconexos em informação relevante (MADRUGA, 2004). A segmentação fornecida pelo CRM proporciona maior assertividade aos gerentes e diferentes visões a respeito de grupos de consumidores.

3.2.3 Gerenciamento de Campanhas

Segundo Swift (2001), o CRM suporta a geração de campanhas, seu controle e seu cruzamento entre os resultados esperados, obtidos e custos envolvidos. Ele pode acompanhar a entrega do produto ou serviço e o seu faturamento para o cliente, caso esteja integrado com o sistema de ERP (GREENBERG, 2001). Contudo, essa integração não é usual devido à complexidade desse sistema. Outros sistemas empresariais, como o faturamento, podem

também ser integrados ao CRM para aumento de produtividade de outras áreas, inclusive de serviços ao cliente. Para Zenone (2007) a funcionalidade de gerenciamento de campanhas permite à área de marketing desenvolver mercados específicos, através de ações sob medida e com verba predefinida. Também automatiza o processo de desenvolvimento e carga de listas provenientes de fontes internas e externas, com base em critérios de segmentação da base de dados de clientes ou futuros clientes. As ações podem ser realizadas por múltiplos canais, como e-mail, web, telefone, fax ou mala direta, permitindo ofertas customizadas como, por exemplo, o site ser personalizado para cada cliente, trazendo o seu nome. Uma outra possibilidade é o download de brochuras sobre os produtos e pesquisas de satisfação, que podem ser realizadas simultaneamente com o oferecimento de descontos. Ao final das ações, as campanhas podem ser mensuradas quanto aos resultados obtidos, pois é possível gerenciá-las simultaneamente por diversos segmentos, sob diversos estágios de relacionamento. As respostas dos clientes podem ser armazenadas para aprimoramento de ações futuras, relançamento ou extinção de campanhas de marketing.

Através do processo de elaboração de campanhas, a informação fica disponibilizada para todos os empregados habilitados ao acesso. É possível monitorar o que se está passando com as atividades de marketing como, por exemplo, o retorno de suas ações comerciais.

3.2.4 Produtos e Serviços Customizados

Este recurso cria um determinado número de combinações de produtos para serem disponibilizadas ao cliente, auxiliando no processo de customização em massa (SWIFT, 2001). Dentre várias situações, esse recurso pode avisar ao cliente caso a configuração de um produto não seja possível, auxiliar vendedores durante o processo de negociação com o cliente, efetuar vendas adicionais ou emitir um aviso na tela do computador indicando que aquele cliente é potencial para um certo produto. A indústria financeira vem apostando nesse recurso para aproveitar um contato com o cliente no call center e ofertar-lhe novos produtos com base em sua identificação.

3.3 Recursos para o Momento de Contato com o Cliente

O momento de contato com o cliente talvez seja o mais crítico de toda a organização. A fabricação de produtos pode falhar, ações corretivas podem ser implementadas na linha de produção, e, em última análise, a empresa poderá identificar a falha antes de o produto ir para o mercado (MADRUGA, 2004). Contudo, diferentemente do produto, o

relacionamento com o cliente é precíval e cada contato é único e repleto de detalhes. Uma reclamação do cliente precisa ser atendida naquele instante com nível de serviço e solução adequados, não sendo possível armazená-la ou adiá-la. O lema é: uma ligação, uma solução.

Os recursos do CRM para suportar os processos de contato com o cliente permitem o gerenciamento simultâneo de diversos canais de contato, por exemplo, venda direta, telefone, mala direta, e-mail, formulário Web, notícias pesquisas e fax (GREENBERG, 2001). Esses recursos fornecem informações suficientes para os gerentes humanos tomarem decisões estratégicas em tempo real. Do contrário, poderá haver atraso nas decisões.

Diversos são os recursos do CRM para suportar os processos de contato com o cliente. Os principais são:

- **Histórico de Contatos:** Esse recurso permite que toda e qualquer informação, durante o relacionamento com o cliente, possa ser armazenada em banco de dados, cronologicamente, favorecendo novos atendimentos e vendas adicionais (BRETZKE, 2000). Tempo de atendimento, tipo de solicitação do cliente, código do atendente que realizou a chamada, número do telefone do chamador, tipo de transação efetuada, problemas relatados, produtos negociados e razões para o abandono da oferta são exemplos de dados que podem ser coletados por agentes ou por vendedores no ato do relacionamento, através da função histórico de contato. Um agente, ao se conectar pela primeira vez com um determinado cliente, por exemplo, pode dispor de uma gama de informações detalhadas a respeito de transações passadas, causando a impressão de conhecê-lo há muito tempo. Esse recurso tem sido explorado para motivar a aproximação entre cliente e empresa, além de contribuir para que o problema do cliente seja relatado uma única vez;
- **Integração computador-telefone (CTI – Computer Telephone Integration):** A integração entre telefonia e computadores está avançando a cada dia. O CTI tem condições de identificar o cliente que realiza uma chamada para o call center para fornecer suas informações previamente para o atendente (GREENBERG, 2001). O número chamador apurado pelo CTI captura, no banco de dados da empresa, o histórico dos contatos passados, informações sobre transações efetuadas e características do cliente. Além do número chamador, o cliente pode ser identificado ao digitar no teclado de seu telefone o seu código junto à empresa, seu CPF, número de cartão de crédito, senha, número de conta corrente e agência bancária em conjunto ou isoladamente. A funcionalidade pode localizar informações das transações do cliente em diversos bancos de dados da empresa e

repassá-las para os agentes de call center, antes mesmo que a chamada seja atendida. Esse processo é instantâneo, com duração inferior a um segundo (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). O resultado esperado é a sensação de maior proximidade pelo cliente e redução de fila de espera. A funcionalidade de CTI exige que as informações sejam reunidas num banco de dados central, contribuindo para tornar as decisões mais descentralizadas. Nesse, caso, quanto mais centralizadas forem as informações, maior a possibilidade de descentralização das decisões, pois o conhecimento a respeito do relacionamento com o cliente fica democratizado na companhia;

- **Scripts inteligentes:** O recurso de script inteligente suporta agentes de atendimento, guiando-os durante o contato com o cliente, reduzindo o seu tempo de treinamento e erros de entrada dos dados (SWIFT, 2001). Um benefício adicional é o incremento da qualidade de conversação entre cliente e agentes, já que estes possuem mais informações a seu respeito. Os scripts são projetados internamente, levando em consideração o fluxo e desdobramento do contato com o cliente (KOTLER, 2000). A exemplo do que é realizado na funcionalidade de pesquisas, o script inteligente proporciona que, para cada tipo de pergunta feita pelo cliente, haja uma resposta lógica fornecida pelo sistema. É possível que a própria funcionalidade sugira perguntas adicionais durante o contato. Assim, quando o cliente responde que está interessado em receber uma oferta, o script inteligente gera automaticamente a próxima pergunta sobre o meio preferido – Web, e-mail, catálogo ou mala direta – para receber a oferta;
- **Gerenciamento de e-mail:** A partir da aplicação do recurso analítico pode-se identificar um determinado segmento de clientes para direcionar mensagens customizadas (GREENBERG, 2001). Por exemplo, comunicar uma oferta de acessório de telefone celular para clientes que apresentam um determinado valor de conta telefônica ou características de grandes usuários desse serviço. Um cliente que viaja com frequência poderia receber a oferta de uma bateria adicional de telefone celular, que seria enviada diretamente pelo CRM, caso fosse configurado anteriormente. O recurso de gerenciamento de e-mail facilita aos agentes do call center o atendimento a um maior número de solicitações no menor tempo (ZENONE, 2007). Bibliotecas de resposta automáticas podem ser construídas sobre os serviços, produtos, faturamento, contatos, recomendações, difusão de informações, solução de problemas pode ser realizado mediante certas

configurações, inclusive utilizando a funcionalidade de designação, isto é, permitindo que seja configurado o responsável por cada ação junto ao cliente. Respostas automáticas podem ser programadas pesquisando-se palavras-chave nas requisições dos clientes. Se um cliente envia um e-mail pode ser roteado automaticamente para o agente com melhor habilidade para o assunto. Por exemplo, caso o cliente digite na a página Web da empresa “solicito informações sobre a impressora X” o CRM pode identificar qual é o cliente, interpretar os caracteres digitados e enviar automaticamente uma brochura sobre a impressora e seus acessórios;

- **Colaboração via Internet (e-colaboration):** A colaboração com o cliente via Internet fornece recursos ao cliente durante o contato com a empresa, fornecendo-lhe em tempo real instruções ou informações do atendente, através de conversa no teclado (chat), voz na linguagem de protocolo sobre internet (IP) ou mesmo via telefone convencional. O agente pode visualizar, mudar, sublinhar ou mesmo escrever na página de Internet do cliente, facilitando a comunicação entre as partes e a localização de informações no site da empresa;
- **Permissão:** O recurso de permissão de marketing ocorre quando o cliente faz uma opção para não receber ofertas da empresa (BARNES, 2002). Essa informação é armazenada pelo CRM e disponibilizada nos canais de relacionamento simultaneamente, evitando equívocos. Esses dados auxiliam os profissionais de marketing a alcançar futuros clientes – baseados nas suas preferências de interação – e a controlar informações que não podem ser repassadas sem autorização do cliente. Essa medida atua na manutenção da privacidade e reduz processos judiciais;
- **Manuais e apresentações:** O acesso de vendedores, área de serviços e atendentes, informações sobre os produtos, concorrentes e melhores práticas é facilitado por esse recurso (MADRUGA, 2004). As informações podem ser acessadas por categorias ou tipos de dúvidas e as experiências de resoluções de problemas anteriores podem ser armazenadas e democratizadas no CRM; uma vez que essa base de informação é construída, pode também auxiliar os vendedores na pré-venda, facilitando o envio, através de e-mail, fax, ou correio, de informações completas e categorizadas para os clientes.

3.4 Recursos para o Controle e Aprimoramento da Qualidade

O CRM possui facilidades de ajudar organizações no aprimoramento da qualidade de seus produtos, procedimentos operacionais, serviços e atendimento a clientes.

Atualmente, um dos maiores problemas das pesquisas de satisfação é a demora para os resultados chegarem às mãos dos responsáveis pelas decisões. Com o recurso de pesquisas em tempo real, por exemplo, o gerente responsável pode tomar medidas para evitar a perda de clientes e, ao mesmo tempo, investigar as razões que levaram à não-conformidade. Os recursos para controle e aprimoramento da qualidade são os apresentados a seguir:

- **Pesquisas em tempo real:** O CRM suporta a realização de pesquisas em tempo real, nas quais as perguntas e respostas podem ser customizadas por tipo de cliente, no momento do seu relacionamento com a empresa, estratégia de marketing ou campanha de vendas (SWIFT, 2001). Diversos indicadores relacionados ao cliente podem ser coletados e disponibilizados em tempo real com o suporte do CRM como, por exemplo: tempo de atendimento ao cliente, qualidade de atendimento, nível de resolução e satisfação. O índice de satisfação pode ser por grupo de clientes ou individual, permitindo o relato instantâneo para superiores (MADRUGA, 2004). A funcionalidade de script inteligente permite construir qualquer tipo de pesquisa com ramificações por tipo de resposta do cliente (ZENONE, 2007). O mesmo acontece com a fraseologia dos atendentes, que pode ser customizada quanto ao questionário, campanhas de marketing e processo de árvore de decisão, adequando novas perguntas às respostas recebidas. As pesquisas on-line proporcionam a coleta de respostas em tempo real a respeito da satisfação e necessidades dos clientes, fornecendo simultaneamente recomendações para eles. As pesquisas interativas podem ser desenhadas baseadas numa árvore lógica que adapta a seqüência de perguntas às respostas fornecidas pelos clientes, fazendo com que eles economizem tempo e que a empresa possa direcionar as respostas. Dessa forma, o CRM pode contribuir com o aumento da satisfação de clientes e descobertas inusitadas;
- **Gestão e qualidade de serviços:** Possibilita em tempo real a gestão das diversas fases da prestação do serviço, subsidiando a tomada de decisão quanto a eventos críticos (BARNES, 2002). Os serviços podem ser acompanhados pelos gerentes que têm condições de identificar as anomalias cometidas. O CRM atua também na otimização de serviços ao cliente, gerenciando o grau de satisfação, status da

requisição de serviços e tempo de resolução de requerimentos (KOTLER, 2000). Contribui também para o ajuste da qualidade de produtos, uma vez que o CRM indica quais foram os produtos que mais necessitaram de reparo, o seu custo e o tipo de reparo mais freqüente. Produtos problemáticos, por exemplo, podem sair de linha com essa informação. Esse recurso é capaz de monitorar os defeitos produzidos. O pessoal de serviços pode trabalhar conectado para categorizar, priorizar e despachar os produtos defeituosos para reparos baseados nos dados provenientes das áreas de contato com clientes;

- **Recurso de manutenção preventiva:** Presente no CRM, essa funcionalidade pode criar um plano de prevenção de falhas nos produtos em uso, baseado em informações como tempo de desgaste de peças, contribuindo para a segurança do cliente (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). O recurso de manutenção preventiva avisa aos gestores de serviços o momento certo para abordagem junto ao cliente, ao mesmo tempo em que sinaliza o marketing sobre a oportunidade de renovação do produto. Esse recurso sinaliza a área técnica sobre essas possibilidades;
- **Qualidade de dados:** O CRM suporta, em tempo real ou em rotinas programadas noturnas, a correção da base de dados e a eliminação de duplicidade (GREENBERG, 2001). Por exemplo, os nomes dos logradouros, ao serem digitados pelos atendentes são comparados com os nomes padronizados dos serviços postais, servindo como uma espécie de gabarito para a entrada de dados. Dessa forma, é possível localizar com facilidade os dados do cliente por endereço completo, logradouro e bairro. Já a duplicação identifica nomes em duplicidade no banco de dados e pode alocar grupamentos de produtos e serviços por cliente. O CRM contribui para a base de dados corporativa de marketing, produtos e serviços sejam examinados pela visão do cliente e não pela visão do produto (CASSARRO, 1999).

3.5 Recursos para Informação, Envolvimento e Gerenciamento do Colaborador

Os recursos para envolvimento e gerenciamento do colaborador são utilizados por gestores para maximizar a produtividade, autonomia e confiança dos colaboradores. Nos dias atuais, ter uma linha de frente de funcionários com autonomia pode trazer significativa redução de custos para a organização e eliminar a insatisfação de clientes.

Designar agentes com maior domínio sobre um serviço e determinar nível de responsabilidade e posição na cadeia decisória da organização para cada funcionário são alguns dos recursos fundamentais para proporcionar o envolvimento e o gerenciamento do colaborador. Os principais recursos são (MADRUGA, 2004):

- **Gerenciamento do perfil de acesso:** Quanto a funcionários, é possível que cada um consulte uma parte do sistema de acordo com seu perfil, que pode ser customizado, considerando sua posição hierárquica, nível de responsabilidade e posição na cadeia decisória da organização. Os perfis podem ser divididos em operacional, gestão e aprovação. O CRM disponibiliza funcionalidades para que os funcionários trabalhem de maneira integrada e em rede, fornecendo-lhes meios de controle da autonomia e nível de acesso às informações contidas na rede. Por exemplo, caso um funcionário tenha uma sugestão para melhorar um processo de trabalho, os superiores precisam ser consultados para que o sistema seja então modificado. Uma vez que o processo é controlado pelo CRM, qualquer alteração precisa ser realizada programando-se o mesmo;
- **Colaboração e gestão de parceiros:** Esse recurso auxilia os parceiros, através de ferramenta colaborativa, a se tornarem membros virtuais da organização principal. Através de regras configuráveis de negócios, pode-se atuar no roteamento de oportunidades de visitas a clientes e requerimento de serviços para esses parceiros, por exemplo. O CRM proporciona condições para que a empresa administre a performance destes parceiros sobre os itens designados. A facilidade de gestão de parceiros, incorporada às últimas versões do CRM, oferece o gerenciamento dos contatos, compartilhamento de informações, redirecionamento de atividades, como um processo de retirada de produtos com defeito por uma empresa terceirizada. Esse módulo permite o armazenamento de informações de certificação de parceiros, qualidade dos serviços prestados ou insumos entregue. É possível, por exemplo, estabelecer um ranking dos fornecedores que realizam suas entregas no melhor prazo;
- **ERM (Employee Relationship Management)** - Este módulo de CRM está sendo difundido como forma de relacionamento dinâmico entre chefes e subordinados. O módulo ERM passa a ser a área de trabalho no computador do empregado, que pode ser customizada com suas preferências, funcionando como uma espécie de portal. Isto é, a partir da tela de abertura, o empregado acessa os outros programas

em que pretende trabalhar, como editor de textos e planilhas. O ERM disponibiliza que empregados recebam informações individualizadas em tempo real dos seus superiores, permitindo a interação com essas informações e a administração do cumprimento de prazos e compromissos.

- **Designação da pessoa certa:** O CRM pode conferir mais transparência ao processo do relacionamento com clientes, contribuindo para agilidade e confiabilidade das transações através de programações específicas. O recurso de designação atua na escolha do melhor profissional disponível para certas tarefas requeridas pela empresa como, por exemplo, escolher um agente com maior domínio sobre um serviço requisitado, um vendedor mais capacitado para converter uma oportunidade em vendas, um técnico com maior experiência em reparos ou um especialista mais experiente na elaboração de contatos. A partir do cadastro prévio no nível de habilidade de cada empregado, o CRM pode designar tarefas das mais simples às mais complexas para o funcionário mais apto;
- **Visibilidade e responsabilidade:** CRM propicia a gestão da informação interna que, conjuntamente com o conceito de visibilidade e responsabilidade, torna a informação mais democratizada e disseminada na organização (STONE, 2001). No entanto, visibilidade e responsabilidade são diferentes. Um exemplo da primeira é a visualização, por um gerente de vendas, do andamento do trabalho de sua equipe ou de cada vendedor, individualmente, pelo sistema. Contudo, ele não pode alterar seus dados, já que são de responsabilidade do subordinado. A visibilidade pode ser restrita ou ampla, assim como as permissões de acesso. É possível monitorar uma fila de espera na central de atendimento até mesmo fora do país, inclusive com o apoio da funcionalidade multilínguas, o que possibilita que cada empregado tenha sua versão do sistema;
- **Workflow (Fluxo de trabalho):** Esse é um recurso poderoso do CRM que facilita a ação dos funcionários sobre um chamado crítico, disparando alarmes caso o nível de serviço ao cliente não permaneça satisfatório. O CRM proporciona maior controle das tarefas, colaborando para o aumento de responsabilidade que, juntamente com a participação do funcionário, pode atuar no seu maior comprometimento interno. O processo do trânsito das informações que precisam de uma decisão é chamado de Workflow interno e é parametrizável pelo perfil de cada usuário. O CRM fornece a visibilidade de serviços em atraso, dispara e-mail sem forma de alarme para os responsáveis dos processos ou mesmo gera um ou

mais indicadores sobre o desempenho das respostas fornecidas. É possível identificar cada empregado e o seu nível de serviço correspondente à organização. O workflow equivale à gestão do processo, seja de negócios, atendimento ou serviços;

- **Reconhecimento e recompensa:** Esse recurso contribui para a geração de valor e inclui a criação de campanhas de incentivo para o público interno, estabelecimento de métricas de desempenho, avaliação de performance, cálculo da recompensa, comunicação dos resultados e administração do pagamento de comissões. A sua base pode ser integrada ao banco de dados central, sobre vendas efetuadas, buscando resultados obtidos na fonte original. Embora o reconhecimento e recompensa sejam velhos conhecidos da área de vendas e atendimento, a novidade é que o CRM pode automatizar esses processos e conferir maior credibilidade e assertividade, fazendo com que os colaboradores confiem no programa motivacional;
- **Treinamento a distância:** O recurso de treinamento atua como uma espécie de portal para a criação, armazenamento e gestão de treinamentos para funcionários, parceiros ou mesmo clientes. Inclui sistemas de cursos a distância e de catálogos, escolha de cursos, teste para determinar a habilidade do treinando e sistema de certificação. É possível disponibilizar uma variedade de treinamentos.

Para um produto recém-lançado, são geradas perguntas mais frequentes e suas respostas para que o cliente ou funcionário busque por si mesmo sanar alguma dificuldade encontrada, seja com a empresa, com o produto ou serviço adquirido.

3.6 Aspectos para Implementação do CRM

3.6.1 O Tempo Necessário para Implementação

A complexidade apresentada pelo CRM indica um tempo maior de projeto do que de sistemas comerciais específicos. O tempo de execução pode ser afetado por várias causas, como: existência de sistemas próprios (legados) da empresa adquirente da solução, número de módulos comprados, nível de aprovação necessário para os testes e porte da empresa contratada.

Um projeto que necessite de integração com os sistemas legados do cliente é mais complexo, pois os especialistas em TI da empresa contratada precisam estudar suas

funcionalidades, programação e seus riscos, de modo que sejam evitadas perdas de dados ou mesmo perda de funcionalidades (GREENBERG, 2001).

Esta última é mais vulnerável de ser reclamada pelos funcionários da empresa adquirente considerados “saudosistas” dos antigos sistemas que controlavam com facilidade (ZENONE, 2007).

A implementação de vários módulos de CRM também influencia diretamente o cronograma (GORDON, 1998). É muito mais complexo implantar CRM simultaneamente no call center e força de vendas, por exemplo, do que implantar sequencialmente nas mesmas áreas. O cronograma de implantação da mesma forma pode ser afetado pelo nível de aprovação dos testes realizados, pois algumas empresas formam uma hierarquia rígida desnecessária para aprovação, na qual, separadamente, muitos membros precisam aprovar as entregas, multiplicando assim o tempo despendido.

O porte da empresa também influencia na implementação. Num extremo, as empresas grandes e, em outro extremo, empresas pequenas, que geralmente são as mais complexas (BARNES, 2002). A primeira apresenta processos mais interdependentes e decisões delicadas de negócios. A segunda constantemente não dispõe de recursos suficientes. Empresas que reúnem condições pobres para implementação podem levar mais de um ano para se beneficiar das principais funcionalidades do CRM. Já um projeto com módulo único e sem sistemas legados é mais veloz, podendo ocorrer em cerca de cinco meses.

Para implementar CRM numa empresa de porte médio são necessários um gerente de projeto, quatro consultores técnicos e um responsável por banco de dados alocados durante alguns meses (KOTLER, 2000). O total de recursos humanos pode chegar a dezenas, caso o projeto tenha um escopo maior.

A negociação de venda de um sistema de CRM pode girar em torno de seis meses a um ano (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). Já a implementação pode levar de três meses a mais de um ano, dependendo da complexidade e do nível de integração com os sistemas proprietárias da empresa que adquiriu a solução.

O processo de aprendizado com as falhas do CRM ocorre ao longo dos meses, após a conclusão da implementação. As experiências demonstram que pode levar no mínimo 8 meses para a empresa adquirente desenvolver maturidade suficiente para compreender os erros estratégicos cometidos no relacionamento com clientes e corrigi-los (GREENBERG, 2001).

3.6.2 Principais Ameaças para Implementação

Nem sempre os projetos de CRM são bem-sucedidos inicialmente. O maior potencial de risco está na qualificação e atitude das pessoas. A maior parte das ameaças está dentro da própria empresa que adquire o CRM, e não das empresas fornecedoras (PEPPERS AND ROGERS, 2001). Uma empresa que deseja implementar CRM ou mesmo remodelar um existente deve se precaver das seguintes ameaças (MADRUGA, 2004):

- **Baixo envolvimento da alta cúpula da organização com o projeto:** O próprio presidente poderá comunicar-se com os funcionários, mesmo que seja no instante inicial do projeto, sobre a importância, urgência e os ganhos que o CRM pode trazer. O presidente seria uma espécie de patrocinador interno, cujo envolvimento não se dá apenas através de reuniões, mas também de convencimento das partes a respeito de processos de trabalho definidos e valorização da utilização do CRM. Em seguida, o presidente dedicaria tempo dos seus diretores para liderança e acompanhamento do projeto, criando bônus de incentivo para o sucesso do CRM;
- **Baixa participação dos funcionários operacionais:** Não é suficiente que o presidente lidere o processo de implementação, pois a tecnologia é apenas um dos componentes para o relacionamento com o cliente. É necessário que as pessoas estejam envolvidas e participativas, pois serão os futuros usuários. A participação engajada nos projetos reduz os riscos de implementação;
- **Sobrevalorização da tecnologia:** Para realizar-se o marketing de relacionamento, pelo menos em parte, não é obrigatório um sistema oficial de CRM;
- **Falta de autonomia da equipe operacional perante o cliente:** Embora o CRM possibilite que as organizações sejam proativas na abordagem com clientes, usuários desqualificados e desagregados podem reduzir a utilização do CRM a um simples instrumento de informação passiva. Para a empresa adquirente atingir o grau de proatividade, é preciso que haja uma reorganização de cargos, salários, redesenho de processos voltados ao cliente, estabelecimento de parcerias, capacitação e empowerment (autorização) para o pessoal de operação;
- **Centralização excessiva das informações pelas áreas de marketing e TI:** Em alguns casos, a cultura radical de que a área de marketing ou TI são as áreas que detêm o conhecimento e as decisões sobre o cliente pode fazer com que a área operacional – que faz interface com clientes – não tenha visibilidade sobre as estratégias empresariais ou fique desprovida de autonomia para resolver situações

mais complexas de atendimento. As áreas de marketing e TI poderiam se envolver mais com a área operacional e convidar seus membros para reformulação de produtos e sistemas, contribuindo com sua experiência em ouvir o cliente;

- **Organização orientada ao produto:** A orientação excessiva ao produto pode consolidar a visão unilateral do relacionamento, em que o cliente, durante o processo de comunicação, atua mais como receptor de produtos. Com essa visão, a estrutura da empresa volta-se prioritariamente para ações comerciais e não para relacionamentos, reduzindo a participação dos clientes. Adicionalmente, os funcionários são incentivados a reduzir o tempo de atendimento despendido em troca de maior produtividade;
- **Não saber o que realmente precisa:** Não conhecer as próprias necessidades internas pode fazer com que a escolha da solução seja imprecisa e onerosa. Em alguns casos, há o risco de se adquirir mais módulos do que o necessário ou mesmo módulos pouco utilizados. A escolha do módulo correto é importante para que a empresa tenha condições de operar e aproveitar as suas funcionalidades;
- **Não planejar o futuro, pelo menos uma parte dele:** Uma visão essencialmente de curto prazo, fato não muito raro nas empresas adquirentes, afeta o projeto de CRM, pois alguns módulos podem ser adquiridos desnecessariamente ou, ao contrário, alguns módulos podem ser negligenciados na implantação. Uma previsão, de pelo menos três anos, das estratégias de relacionamento colabora para o cálculo do retorno sobre investimento. Esse prazo é o mínimo recomendado por alguns fabricantes, embora afirmem que é possível recuperar o investimento em menos tempo;
- **Escolha incorreta da empresa que irá desenhar os processos de CRM e treinar os canais de relacionamento:** A empresa escolhida deve ser experiente, saber direcionar seu cliente durante o projeto, opinar nos seus negócios, pois, muitas vezes, não há uma visão clara sobre as estratégias de relacionamento a serem adotadas. A escolha incorreta pode elevar os custos do projeto. Toda a atenção deve ser dada ao treinamento em técnicas e atitudes em atendimento a clientes;
- **Falta de visão da equipe de implementação:** A equipe deve ser coesa e trabalhar em parceria com cliente e fabricante. Deve possuir um profissional denominado de “configurador” de sistema, que saiba testar o que produziu para não

comprometer o cronograma. O clima agradável é almejado através de relacionamentos pessoais, porém, os principais recursos para conquistar um bom clima são um projeto bem definido com o seu escopo previamente acordado e workshops de integração. Do contrário, a equipe pode perder finais de semana trabalhando ou mesmo se desgastar com estresse;

- **Falta de incentivo ao usuário:** Funcionários pouco informados e reativos podem não se importar com o projeto e não dispor das horas necessárias para o treinamento. Usuários incentivados e participativos fazem a diferença na hora da implementação;
- **Engessamento.** A hierarquia de aprovação dos testes durante o projeto, se exagerada, pode atuar contra o cronograma. Na fase inicial, um grupo de trabalho é formado e suas atribuições. Ao invés do modelo hierárquico tradicional de aprovação de projetos, deve ser adotado um modelo de delegação, no qual funcionários, previamente preparados e autorizados pela diretoria, são responsáveis por certas decisões. Esse processo deve ter a capacidade de eliminar o vaivém de certas aprovações em que alguns diretores fazem questão de opinar sobre quase tudo.

3.6.3 Empresas e Equipes Participantes da Implementação

A necessidade de parcerias para a implementação de CRM aproxima várias empresas tanto na fase de planejamento quanto na fase de execução. Na maioria dos projetos, a empresa adquirente contrata não só o fornecedor de CRM, como também uma empresa integradora responsável pela customização do software. Geralmente, a integradora é uma consultoria de renome ou uma empresa especializada em tecnologia da informação. Nos projetos, principalmente os de grande porte, o próprio fabricante de CRM sugere ao cliente a contratação da empresa integradora. Em outros, a empresa fabricante contrata diretamente a empresa integradora para compor, a custos menores, a equipe do projeto.

Há quatro tipos de profissionais que participam ativamente de uma implementação de CRM: o gerente de projeto, o consultor de processos, o programador de sistemas e o analista de marketing (MADRUGA, 2004).

Uma empresa integradora pode ser contratada para atuar dentro do cliente ou na própria sede, desde que seja montada uma célula especializada nos processos do cliente (GREENBERG, 2001). O escopo de contratação é variável, pois depende de algumas decisões. A primeira refere-se à continuidade do projeto, que é opcional. A empresa

integradora poderá ser contratada ou não para serviços pós-implementação, isto é, logo após a homologação por parte do cliente.

A segunda decisão da empresa contratante é sobre o tipo de remuneração que pode ser fixado por homem/hora ou por projeto fechado. Nesta modalidade, o plano de trabalho e o detalhamento dos serviços a serem entregues são validados em conjunto, evitando o desencontro de expectativas e o aumento de custos por se refazer tarefas. Em ambas as decisões, seja por valores fixos ou variáveis, ocorre o ressarcimento de despesas de viagens e de deslocamento da empresa contratada, além do contrato formal.

Os atrasos na implementação de CRM são refletidos na implementação de ações estratégicas de relacionamento. Muitas são as barreiras para se implementar CRM e existem chances de desvios, caso a empresa adquirente da solução não defina claramente as estratégias que pretende adotar para o CRM e como vai utilizá-lo. Quando essa empresa deseja implementar CRM, mas não está pronta para uma nova orientação no relacionamento com seus clientes, é necessário contratar uma consultoria especializada no desenvolvimento de estratégias de relacionamento, na preparação dos canais de contato com os clientes e na capacitação da força operacional e estratégica da empresa.

A maioria das falhas ocorridas em implementações de CRM origina-se na empresa contratante, que às vezes decide pelo projeto de CRM sem estratégias definidas e profissionais especializados (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). Algumas empresas partem para a aquisição de um pacote tecnológico de CRM, porém conservam a antiga forma de atender a clientes e fazer negócios. Dessa forma, um projeto que já se inicia assim será detentor de muitos conflitos.

O profissional da área de marketing que vivenciar o CRM experimentará uma nova forma de atuação, pois suas ações podem ser monitoradas pelo sistema, inclusive a performance de cada campanha de marketing pode sofrer auditoria (MADRUGA, 2004). Parece que fatos como esses podem induzir os profissionais de marketing a ter receio da tecnologia.

Muitos executivos ainda precisam de suas secretarias para acessar seus e-mails. As melhores práticas vêm mostrando que não adianta fugir do avanço tecnológico. Por isso, os profissionais de marketing precisam aliar-se às novas tecnologias, não se opor a elas e liderar a sua experimentação e aquisição.

3.7 A expectativa da Empresa sobre o CRM

As empresas que estão prospectando a compra de CRM, frequentemente, julgam que o sistema é limitado e sinônimo de call center. Esse fato deve-se à sua origem, que inicialmente foi implementada apenas para o atendimento e não para toda a empresa. O CRM é muito amplo, conforme já foi demonstrado anteriormente, e pode ser estendido para diversas áreas da empresa (SWIFT, 2001).

Entretanto, na atualidade, as aplicações do CRM cresceram e os revendedores ainda enfrentam obstáculos para mudar o antigo conceito junto às empresas que estão pensando em adquirir a solução. Quando a empresa possui foco mercadológico em produtos e não em relacionamento, o banco de dados interno quase sempre dificulta a implementação de CRM (GORDON, 1998). Por exemplo, segundo Madruga (2004), uma grande empresa de telecomunicações no Brasil desenvolveu seus sistemas de atendimento a clientes e faturamento baseados no número do terminal telefônico e não no cliente. Conseqüentemente, a empresa não está preparada para enxergar necessidades individuais e obter a visão e necessidades dos clientes individuais, ela teria de realizar um grande esforço para identificar e migrar as bases de dados para uma nova modelagem baseada em CRM.

Arquitetura técnica com diferentes sistemas pode gerar atrasos na implementação (SWIFT, 2001). Algumas empresas, que já praticam há algum tempo o marketing de relacionamento, construíram sistemas próprios de relacionamento com o cliente. Esses sistemas, muitas vezes, são numerosos e possuem uma linguagem fechada. Com a chegada do CRM, é preciso disponibilizar tempo na compreensão de cada sistema, suas limitações, tabelas e formatos de dados. Uma nova visão da área de tecnologia será necessária para que o CRM seja incorporado pela empresa ao invés de ser adicionado aos sistemas da casa.

A negociação comercial de um pacote de CRM, quando envolve visões diferentes entre a empresa que está adquirindo e a empresa que está vendendo, é demorada. Do lado da empresa que está prospectando fornecedores, em alguns casos, a percepção de custo – e não de investimento – torna o processo de aquisição mais complicado. Do outro lado, as empresas fabricantes buscam ampliar a visão dos executivos da empresa cliente em relação ao potencial da escalabilidade do projeto.

O CRM não é uma solução milagrosa que transformará a empresa de uma hora para outra (PEPPERS AND ROGERS, 2001). Ele contribui para se compreenderem necessidades e gerenciar o relacionamento com clientes. Inclusive, ajuda a identificar necessidades ainda não reveladas. As ferramentas analíticas permitem que os clientes sejam

segmentados, fazendo com que as campanhas sejam mais focadas em suas necessidades. O CRM pode gerar, por exemplo, uma mala direta automaticamente para aqueles clientes que atingiram certo grau de propensão de desistir da empresa e, com isso, evitar perda de receita. Os seus recursos são inúmeros.

Quanto a retenção, é um reflexo do tratamento que a empresa dá para o seu cliente e funcionário, que é uma das peças mais importantes no quebra-cabeça do relacionamento (KOTLER, 2000). Todos os dias acontecem problemas que são de difícil solução e exigem cooperação de varias áreas da empresa para ser resolvido. O CRM possui os recursos de colaboração para ajudar na comunicação entre as áreas e para aumentar a satisfação e a retenção dos clientes.

3.8 Considerações Finais

Os recursos de CRM apresentados oferecem meios para que a empresa possa gerenciar as relações com os clientes durante o processo de interação com a organização através de seus principais pontos de contato. Assim torna-se imprescindível que todas as interações com o cliente seja uma oportunidade de se conhecer as suas necessidades.

Dessa forma, é possível oferecer produtos e serviços de qualidade para a fidelização dos clientes e assim, atender a suas necessidades de forma satisfatória. Desse modo, o CRM oferece pesquisas em tempo real, gestão da qualidade de serviços e outros recursos que possibilitam aprimorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela empresa.

Além disso, os recursos de CRM para envolvimento e gerenciamento do colaborador são utilizados para maximizar a produtividade, autonomia e confiança dos colaboradores. Nos dias atuais, ter uma linha de frente de funcionários com autonomia pode trazer significativa redução de custos para a organização e eliminar a insatisfação de clientes.

No entanto, é preciso saber que implementar o CRM requer um tempo necessário para que todos os processos da empresa sejam adequados a estratégia, as falhas sejam descobertas e seja alcançada a maturidade da implementação. É preciso estar atento às ameaças que podem aparecer na implementação do CRM, principalmente no que diz respeito a colaboração da equipe, na utilização e implantação dos Sistemas de Informação, bem como a escolha da empresa que dará suporte a implementação do CRM na empresa.

Estar atento às necessidades do cliente, oferecendo sempre o melhor serviço é uma característica das empresas que investem no relacionamento com seus consumidores. O

Capítulo a seguir mostrará como atrair, satisfazer e reter clientes de forma que eles tornem-se fiéis a empresa aplicando os conceitos apresentados anteriormente.

4 O valor do Cliente: como Atrair, Satisfazer e Reter Clientes

4.1 Considerações Iniciais

Muitos clientes já foram mal atendidos por algum funcionário de alguma empresa. Outros ficaram esperando por uma resposta de um serviço de call center que nunca foi dada. Segundo Madruga (2004), essas práticas são comuns no Brasil e é importante comunicar aos responsáveis pela operação como forma de colaborar para que a empresa perceba suas falhas.

Devido a situações como essas, percebe-se que as empresas precisam literalmente melhorar seu atendimento e buscar satisfazer às necessidades do cliente. Uma das explicações para esse deslize é que determinadas empresas são mais focadas em seus produtos do que em seus clientes. Isso significa que o mais importante para tais organizações é a eficiência da produção, redução de custos, aperfeiçoamento dos produtos, e o cliente fica em último lugar.

O foco em produto é mais comum em empresas que ainda não possuem muita competição, por isso ganham muito dinheiro. Empresas que estão no mercado competitivo, mas não têm visão de relacionamento de longo prazo com seus clientes, também caem nessa armadilha.

No entanto, empresas com foco no cliente são bem diferentes: elas estão atentas as suas necessidades e às diferentes formas com que os consumidores adquirem valor, isto é, não compram apenas mercadorias, mas esperam que elas agreguem mérito a suas vidas (MADRUGA, 2004). Os clientes esperam também que os vendedores cuidem de tudo para que possam consumir o produto com segurança, recorrendo a eles caso haja algum desvio.

Outro ponto importante para o gestor focado nos requerimentos dos clientes é que eles nem sempre estão ligados diretamente à empresa e também nem sempre fazem parte do processo no momento da troca. Existem muitos atores internos e externos que participam da criação, comunicação e entrega de valor para o cliente. Compreender essas interações tornou-se imprescindível para o sucesso das estratégias de CRM.

4.2 A Rede de Relacionamentos Corporativos

Embora o relacionamento com clientes finais tenha sido valorizado nos últimos anos, principalmente a partir da disseminação da cultura de marketing, não se deve dedicar, exclusivamente, ao cliente todo o investimento e recursos para o relacionamento, uma vez que outros atores entram em cena para colaborar com os objetivos da organização, tais como:

fornecedores, parceiros e até clientes indiretos. As estratégias de relacionamento devem ser estendidas aos seguintes atores (MADRUGA, 2004):

- Clientes finais;
- Clientes intermediários;
- Fornecedores;
- Parceiros;
- Funcionários;
- Colaboradores em geral;
- Sistema educacional;
- Associações de classe;
- Entidades governamentais;
- Ongs.

4.3 Do Foco no Produto para o Foco no Valor do Cliente

Para Madruga (2004), o foco no cliente tem sido um jargão bem utilizado para descrever o desejo de aproximação das instituições com os seus consumidores. O foco no cliente significa olhar os valores que lhe são importantes no relacionamento comercial e com isso desenvolver estratégias para aproximar as atividades-fim e de apoio da empresa vendedora aos requerimentos dos clientes, resultando em aumento de satisfação, de benefícios mútuos e, conseqüentemente, de rentabilidade. A Tabela 4.1 a seguir faz uma comparação entre empresas com foco no produto e no empresas com foco no cliente:

Foco no Produto	Foco no valor do Cliente
Crença na eficiência da produção, redução de custos e aperfeiçoamento do produto.	Identifica os valores que são importantes no relacionamento com clientes e monitoram-nos.
Busca resolver questões de estoque excedente através de ofertas ou promoções agressivas.	Utiliza ferramentas e pesquisas com os clientes para prever eficientemente a demanda.
Os produtos são projetados e comercializados sem a participação do cliente.	O cliente é envolvido em diversas etapas do produto, desde a sua concepção até a customização.
O relacionamento com o cliente é visto como o contato dele com um produto disponível numa prateleira.	O relacionamento é priorizado como sendo um grande diferencial competitivo juntamente com a criação de valores compartilhados.
A recompra a curto prazo é a maior garantia de que a estratégia foi bem-sucedida.	O aumento da satisfação do cliente, a sua indicação e a longevidade do relacionamento indicam o sucesso das estratégias.

Tabela 4.1. Diferença entre empresas com foco no produto e com foco no valor do cliente.

FONTE: MADRUGA (2004).

Uma das etapas mais importantes para a construção do foco no cliente é criar um posicionamento estratégico voltado para esse tema, pois as organizações precisam estar competitivas e realizar uma espécie de declaração dos mercados-alvo, aqueles em que a empresa irá competir. As metas das organizações somente podem ser atingidas através de um posicionamento claro para se ganhar os clientes da empresa concorrente. Por isso, compreender seu valor é vital.

Para Madruga (2004), reconhecer o valor do cliente significa mudar o foco sobre os processos empresariais de modo que estejam desemperrados e aderentes para os momentos de pré-venda, venda e pós-venda.

4.4 O Significado de Valor

O valor não é sinônimo de dinheiro. Ele é um elemento indispensável para a gestão do relacionamento com o cliente, cuja habilidade de a empresa prover valores superiores para seus clientes é considerada uma das mais bem-sucedidas estratégias competitivas. Os valores são fundamentais para a definição da cultura organizacional de orientação, visando ao relacionamento com clientes.

No CRM, ao contrário do que ocorre com o marketing de massa, há a possibilidade de os clientes participarem da geração de valor, através da interatividade com a linha de frente da empresa (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). Morgan e Hunt (1994), afirmam que os valores compartilhados são fundamentais para gerar confiança e comprometimento junto aos clientes. É quase senso comum que eles servem para avaliar, julgar programas, orientar discussões e guiar as ações das pessoas nas organizações.

Os valores, que devem ser buscados com o marketing de relacionamento e CRM, não estão ligados exclusivamente ao objeto de troca (produto ou serviço) (ZENONE, 2007). Muito pelo contrário, eles também são associados ao relacionamento entre clientes, empresas, fornecedores ou qualquer tipo de parceiro, geralmente baseados em expressões como confiança, colaboração, comprometimento, honestidade e segurança.

Para Madruga (2004), o valor é um processo contínuo entre empresa e cliente, no qual este faz parte da etapa de criação, através de mecanismos de co-produção fornecidos pela companhia. Os valores são providos individualmente, isto é, para cada um dos clientes. Eles também são compartilhados pelas organizações em que as equipes os desenvolvem, mobilizadas pelo comprometimento interno, foco no valor da interação, respeito, segurança e confiança junto a parceiros e clientes. O valor é a combinação dinâmica de cinco elementos: qualidade, relacionamento, desempenho, preço e benefícios.

Os valores estão intimamente ligados aos benefícios gerados por uma gestão do relacionamento com o cliente conduzida com seriedade por profissionais experientes. O efeito das estratégias de adição de valor no relacionamento de longo prazo pode trazer lucros adicionais para o comprador e aumento da satisfação para o vendedor (GREENBERG, 2001).

A cadeia de valor é um conjunto de atividades que as pequenas médias e grandes organizações realizam quando estão empenhadas em fornecer algo mais que produtos e serviços: o valor. Exatamente por causa dessa singular, mas estratégica diferença é que a cadeia de valor encaixa-se bem no marketing de relacionamento e CRM (MADRUGA, 2004). A tradicional cadeia de suprimentos existe nas empresas para atender ao conceito de produção estandardizada, na qual os produtos seguem para atender a supostas necessidades de grupos de consumidores. Já na cadeia de valor, os consumidores têm voz ativa a partir do próprio conhecimento que geram para a organização, pois seus pedidos são feitos em menor tempo real e, conseqüentemente, suas preferências são memorizadas por sistemas inteligentes e transformados em informação relevante para que os produtos e serviços sejam aderentes a suas próprias expectativas.

Caso a empresa entregue valores no mínimo iguais às expectativas do cliente haverá a satisfação, no entanto, se a entrega for superior, os clientes ficarão tão satisfeitos que esse excedente será usado para contagiar positivamente novos consumidores. Esse efeito é a famosa propaganda boca a boca, que com o desenvolvimento da Internet ganhou uma força extraordinária.

4.5 Cadeia de Valor de Clientes Corporativos e a Venda Consultiva

A chave do sucesso para o aumento de lucros junto dos seus clientes, seja pessoa física ou jurídica, é criar condições para que os integrantes da rede de relacionamentos corporativos da empresa sejam ouvidos e envolvidos durante as fases de pesquisas, planejamento, produção, distribuição e comercialização de produtos e serviços. A verdadeira integração da rede de relacionamentos com a cadeia de valor resultará em muitos benefícios para todas as partes envolvidas.

Segundo Zenone (2007), muitos executivos estão acostumados a pensar no cliente na fase em que o produto ou serviço está sendo comercializado. Alguns, mais estratégicos, envolvem o consumidor numa fase anterior, que é a distribuição, realizando pesquisa sobre qual é o canal que lhe é mais conveniente e econômico. Entretanto, os executivos mais bem-sucedidos no lançamento e aceitação de seus produtos aprenderam que podem – e devem –

envolver seus clientes em todas as fases do desenvolvimento do valor, isto é, desde a identificação de oportunidades de mercado até a fase de serviços pós-venda. Por isso, é necessário dominar a cadeia de valor dos clientes corporativos.

No mercado B2B (Business to Business), estudar a cadeia de valor de um futuro cliente pode ser uma excelente estratégia para identificar oportunidades latentes e encaixar soluções para essas empresas, através do conhecimento minucioso de como elas funcionam (GREENBERG, 2001). As empresas devem saber quais são as suas atividades críticas, a inter-relação entre a cadeia produtiva do cliente, seus fornecedores e clientes finais. A resposta a estas perguntas traz aos vendedores empresariais o entendimento da cadeia de valor e relacionamento dos seus clientes atuais e futuros e, por isso, podem realizar a chamada venda consultiva – aquela baseada nas necessidades reais ou adormecidas das empresas clientes – e com isso obter grandes negociações.

4.6 Implementando o Conceito de Cliente Interno para a Criação de Valor

Ao contrário do que alguns executivos pensam o cliente interno não deve ser entendido como seu funcionário. O conceito de cliente interno é mais valioso do que parece. O funcionário ou colaborador é aquele que se reporta diretamente a alguém, desenvolve seu trabalho baseado em pontos previamente acordados e recebe benefícios da empresa ao realizar suas tarefas com engajamento e resultados (MADRUGA, 2004).

Já o cliente interno é diferente, pois é uma forma de chamar a relação que se estabelece dentro da empresa toda vez que há um processo de solicitação e de entrega de algum produto ou serviço interno. Por exemplo, a área de suprimento de uma empresa fornece cabos de energia para o pessoal da área de engenharia, ou seja, a compra ideal no prazo adequado. Desta forma, a área de engenharia foi um cliente interno da área de suprimentos, que teve o papel de fornecedora de cabos.

Ao mesmo tempo, a área de suprimentos dessa empresa pode ser cliente também de outra área, a de recursos humanos, que selecionou o profissional e treinou-o para a função de comprador. Por sua vez, a engenharia fornece para a área de serviços a instalação de cabos elétricos de tal maneira que os técnicos consigam implementar instalações residenciais.

Um dos pontos cruciais para a criação de cultura de cliente interno é o estabelecimento do nível de serviço (PEDRON, 2004). Um dos benefícios de se adotar a visão de cliente interno é diminuir as queixas das áreas. É importante que, a partir da implementação da visão de cliente e fornecedor interno, a empresa construa um ambiente para

que as pessoas elogiem umas às outras e realmente disseminem as melhores práticas e os melhores atendimentos que receberam. Pensar estrategicamente na geração de valor a partir do envolvimento de todos nos processos é pensar no cliente final.

4.7 Gerar Valor para o Cliente traz Benefícios Mútuos

De maneira geral, as empresas sabem o que é importante para atender às necessidades dos seus consumidores. É quase senso comum que eles não gostam de fila de espera, sempre precisam chegar rapidamente aos lugares, que ao tirarem o telefone do gancho desejam que a linha esteja descongestionada e que, ao acionarem o plano de saúde, este esteja pronto para atendê-los. Também é esperado que o cliente seja bem atendido, por exemplo, ao entrar num cinema, que encontre seu lugar e que a sessão comece sempre no horário certo.

Essas expectativas parecem básicas, mas nem sempre são respeitadas. As empresas geralmente conhecem pouco sobre as principais necessidades do cliente, até mesmo porque os empresários também são consumidores. No entanto, nem sempre é fácil implementar o reconhecimento dessas necessidades, principalmente naquelas companhias que ainda vivem na era do foco no produto, na qual se valoriza mais o seu processo de fabricação, envio e expedição do que o bem-estar do consumidor.

O foco no valor do cliente pode trazer diversos benefícios mútuos para as partes, isto é, vale a estratégia ganha-ganha, em que há diminuição de coisas indesejáveis e aumento de itens bem-vindos, como propaganda boca a boca. A Tabela 4.2 a seguir mostra os benefícios mútuos tanto para a empresa quanto para o cliente (MADRUGA, 2004):

	Benefícios para a empresa	Benefícios para o cliente
Aumento (+)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retenção dos clientes ✓ Resultados de vendas ✓ Produtividade dos canais e rentabilidade proveniente dos melhores clientes ✓ Envolvimento dos funcionários ✓ Indicações 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfação com produtos e serviços ✓ Sentimento de participação ✓ Facilidade de interação ✓ Propaganda boca a boca ✓ Economia de tempo, esforço e dinheiro
Diminuição (-)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomada de decisão incorreta ✓ Custos desnecessários com vendas e atendimento ✓ Aquisições de infra – estrutura de baixa qualidade ✓ Litígios com clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conflitos com a empresa ✓ Reclamações e fila de espera ✓ Chamadas desnecessárias ✓ Custos para abandonar a empresa ✓ Rejeição de ofertas

Tabela 4.2: O foco no valor do cliente resulta em benefícios para a empresa e para o cliente.
 FONTE: ADAPTADO DE MADRUGA (2004).

4.8 Longevidade do Relacionamento

Lifetime value (LTV) tornou-se hoje, uma sigla largamente utilizada pelos profissionais de marketing, pois quanto maior o tempo de um cliente na organização maior será a lucratividade. No entanto, nem sempre essa afirmação é verdadeira. Isso só ocorrerá se o tempo de permanência for repleto de significados e técnicas para que o relacionamento seja convertido em satisfação, tanto para a empresa quanto para o consumidor. O que se pode dizer é que não adianta saber apenas o que compõe o LTV, mas também como construir a longevidade no relacionamento (LR). A seguir são mostrados alguns meios de se conseguir a longevidade no relacionamento (ZENONE, 2007):

- **Aprendendo com os clientes:** Além da pesquisa de prateleira tradicional que se adquire com facilidade, é necessário aprender com os clientes de forma simples e gastando pouco. Quando se conhece o cliente, é fácil saber qual a primeira coisa a ser feita. Pode – se simplesmente fazer perguntas e certamente mais de 90% dos clientes irão contar coisas básicas e 70% irão passar dados confidenciais, como renda, por exemplo. Além disso, pode – se aprender constantemente como os clientes utilizam o serviço da empresa e quais as melhorias que sugerem;
- **Revisando o portfólio de produtos:** Uma vez identificadas às preferências, erros e acertos, é importante que os produtos e serviços sejam otimizados. Rever os produtos da empresa a todo o momento e até mesmo manter alguns deficitários por algum período pode aumentar a longevidade do relacionamento (LR), desde que o cliente seja potencial para novos produtos;
- **Identificando o valor estratégico dos clientes:** Falar em consumidor estratégico é trazer para a realidade a sua participação atual dentro da companhia e os desmembramentos do seu relacionamento de longo prazo, respondendo às seguinte perguntas: qual o seu nível de rentabilidade atual e quanto pode representar se a empresa aplicar as estratégias certas para aumentar o nível de relacionamento com a empresa? Qual o potencial desse cliente indicar outros ou mesmo agregar a sua marca aos negócios da empresa? Que parceiros ele possui que poderão render negócios integrados e futuros;
- **Vendendo mais e melhor:** A venda cruzada, também conhecida como cross-selling, é uma forma inteligente de fazer com que ao longo do tempo o cliente adquira novos produtos ou serviços que sejam correlatos. Assim, um cliente que compra um carro numa agência de automóveis poderá facilmente comprar um

acessório ou fazer a sua revisão no mesmo local. Pode-se realizar o up-selling, para que o cliente possa fazer uma espécie de upgrade no seu consumo. Dessa maneira, uma pessoa que possui cartão de crédito tipo prata poderia ser ajudada a ter um cartão tipo ouro, obtendo mais benefícios e aumentando o valor médio da transação.

Entender como funciona o processo de compra do consumidor, quais são os atributos que o público-alvo utiliza para a tomada de decisão de compra individualmente, e o que motiva uma pessoa a descartar um produto e outra a adorá-lo (ZENONE, 2007).

Por outro lado, quando uma empresa desenvolve uma comunicação mais próxima com os clientes, a possibilidade de ele aprender com a empresa e, por isso, reduzir o número de reclamações e pedidos e informação é enorme.

Desencadear mudanças organizacionais de modo que o cronograma da companhia seja menos rígido, para que possa ser adaptado às necessidades e ao desenvolvimento de valor para o consumidor (MADRUGA, 2004). Investir em áreas críticas que tangenciam os valores fundamentais do cliente. Por exemplo, na área de serviços o ponto crítico é o momento do contato, como o próprio processo de venda, que precisa estar calibrado de forma que a equipe realmente prospecte as necessidades do cliente para ofertar soluções de valor.

É importante cumprir as promessas feitas durante um relacionamento (PEPPERS AND ROGERS, 2001). Diferentemente da política, na qual os eleitos permanecem por um período de quatro anos ou mais e dificilmente são trocados nesse tempo, as empresas são eleitas pelos seus consumidores num processo de seleção mais dinâmico. Um exemplo é que é fácil trocar uma certa marca de biscoito numa prateleira de supermercado em um curto espaço de tempo, ou até mesmo na próxima compra, caso o cliente fique insatisfeito. Um outro caso é a escolha de uma empresa operadora de telefonia de longa distância, pois através de apenas dois números no teclado o cliente determina sua escolha e pune a organização que lhe atendeu mal.

Criar e administrar indicadores de desempenho para aumentar a Longevidade do Relacionamento (ZENONE, 2007). Uma vez que a organização decidiu por reorientar seus negócios, baseando-se nas necessidades dos consumidores e na administração de esforços para retê-los, será necessário criar, implementar e controlar indicadores provenientes da gestão do relacionamento com os clientes.

4.9 Aumentando as Vendas com a Longevidade do Relacionamento

Se a organização pretende reunir e cativar clientes, sejam pessoas físicas ou empresas, durante um longo tempo e assim obter lucros superiores através de uma parceria ganha-ganha, ela pode promover estratégias diferenciadas de vendas que resultem no aumento do LR.

As estratégias incluem a possibilidade de vender mais e melhor, receber e prospectar indicações, recomprar os produtos antigos e gerar vendas adicionais pelo benefício da empresa ter clientes renomados. Clientes empresariais satisfeitos chamam outros clientes simplesmente pelo valor estratégico da marca da organização no portfólio da empresa (SWIFT, 2001). Não se pode negar o fato de que, quanto mais clientes especiais à empresa obter, maior será o poder de barganha junto à mídia e, sendo possível, comunicar mais a sua oferta e vender mais.

Aplicando estratégias de vendas com foco no relacionamento duradouro, será possível aumentar a LR e trazer maior rentabilidade para os negócios da empresa.

4.10 O Valor Segundo o Cliente

O valor do cliente é o que ele espera não só da aquisição de um produto ou serviço, mas também da experiência que terá com a empresa. Assim, um cliente, quando adquire um carro, busca muito mais do que simplesmente um bando de chapas de aço retorcidas em cima de alguns eixos e com motor. Ele espera que o carro traga valores para a sua vida, como maior possibilidade de fazer viagens, crescer no seu emprego ou levar a família para um passeio. O cliente espera ser mais feliz com a aquisição.

O valor para o cliente não é só isso. O consumidor também espera que a sua convivência com a empresa fornecedora não lhe traga problemas e ainda proporcione algo mais (BARNES, 2002). Exige atitudes proativas por parte da companhia, prontidão para agir em caso de erros, tratamento diferenciado, reconhecimento por ser um bom cliente e oferta de comodidade de acesso por parte da empresa.

O valor, segundo o cliente, obedece a certas premissas tais como cita Madruga(2004):

- **O valor do cliente é sempre dinâmico:** Hoje, um cliente pode estar priorizando na hora da escolha de um serviço odontológico, o preço, amanhã, ele pode estar baseando-se na localização do consultório. Não é correto afirmar que os valores são fixos e sim que são dinâmicos, à medida que o consumidor evolui e a

sociedade se apresenta de forma diferente. Inclusive, o valor do cliente é completamente influenciado pela cultura que o tangencia;

- **Alguns valores são coletivos, mas a maioria não:** Embora o processo de compra seja parecido entre os indivíduos, a variação, a intensidade, a experiência e as influências são completamente diferentes entre eles;
- **O valor é entregue quando satisfaz às necessidades:** Um exemplo é um cliente que pretende adquirir determinado produto que satisfaça a sua necessidade. No entanto, o vendedor sem ter uma postura de entendimento dessa necessidade, oferece um produto que temporariamente satisfará o cliente. Porém, tão logo o cliente perceba tenha a sensação de ter adquirido algo indesejado, e a insatisfação vier à tona, certamente esse cliente irá, na maioria das vezes, devolver a mercadoria;
- **A expectativa é necessária para uma boa venda:** O consumo é fortemente baseado nas expectativas, não são durante a compra, mas também antes e depois. No mercado de serviços, isso é muito observado. Um atendente mal treinado e fora do perfil jamais irá compreender o valor para o consumidor;
- **As pessoas buscam sempre atingir seus objetivos:** Um cliente, quando adquire um produto espera que este possa resolver uma necessidade básica. Logo, essa compra está baseada em fatores absolutamente racionais. No entanto, se o cliente percebe que o objetivo não foi alcançado, sua próxima iniciativa será atingi-lo;
- **Cada cliente é único na sua existência:** Cada cliente tem um perfil único, uma singularidade, apesar de seguirem certos padrões. Atender às necessidades individuais transformou-se no desafio das empresas que pretendem trabalhar com o CRM;
- **O preço nem sempre é o mais importante:** Na definição de valor para o cliente, se o preço fosse de fato o item mais importante para todos os clientes, no verão uma loja de eletrodomésticos só venderia ventilador e jamais ar-condicionado, que custa mais caro;
- **O serviço é tão ou até mais importante.** Cada vez mais os consumidores querem aumentar a sua experiência de consumo. Então, combinar a experiência sensorial de o cliente tocar num produto com a intangibilidade do serviço aumenta a percepção de valor;

- **Qualidade aliada ao serviço e preço:** Para diferenciar o serviço oferecido ao cliente, os profissionais de marketing e gestão de relacionamento com clientes precisam investir um pouco mais de tempo investigando o que está por trás do desejo pela qualidade. Isso porque cada cliente tem a seus próprios parâmetros, influenciado pela suas histórias de vida, experiências e seus valores.

4.11 As Sete Exigências de Todos os Clientes

Embora as exigências dos consumidores pareçam sofisticadas e ilimitadas ao longo do tempo, na maior parte das vezes elas se resumem em sete (MADRUGA, 2004):

- **Acesso facilitado:** O acesso inclui a facilidade de se chegar até um ponto de vendas e serviços, incluindo a Internet, lojas, call center e venda pessoal. Além desses, seja qual for o canal de relacionamento, o cliente busca praticidade para chegar até o produto ou serviço desejado;
- **Facilidade de uso:** Cada vez mais, os clientes exigem que os produtos sejam descomplicados, tenham muitas funcionalidades, porém de fácil assimilação e manuseio;
- **Garantia de frequência e abastecimento:** Uma vez que os produtos ou serviços sejam adquiridos, eles precisam ser garantidos pelas empresas. A garantia de frequência e abastecimento é uma das exigências mais primordiais dos clientes, que simplesmente clamam por continuar recebendo, a preços justos, produtos ou serviços que gostam ou precisam consumir;
- **Direito a suporte:** As pessoas buscam não só utilizar os produtos e serviços de maneira regular, como procuram também um nível de suporte para o caso de algum problema ocorrer;
- **Comunicação a qualquer hora e em qualquer lugar:** As empresas que desenvolvem estratégias para atender a essa exigência estão ganhando muito dinheiro. Os consumidores que adquiriram serviços com essa característica estão satisfeitos, pois podem ter contato com a empresa sempre que precisarem;
- **Prontidão da empresa:** Prontidão para os consumidores significa a inclinação para agir, é como se fosse um quartel em que os atores da rede de relacionamentos devessem estar atentos para receber reclamações e pedidos do consumidor, faça chuva ou faça sol, dia ou noite;
- **Importância e atenção:** Mais da metade dos clientes que migram para a concorrência o faz por conta de problemas ocorridos no atendimento. A falta de

atenção é o principal motivo apontado pelos consumidores que procuram a concorrência.

4.12 Sete Estratégias Empresariais para a Criação de Valor junto aos Clientes

Ao mesmo tempo em que os clientes apresentam algumas similaridades em sua forma de consumir, é importante que as empresas desenvolvam estratégias para que sejam captadas as necessidades reais dos consumidores e, em seguida, sejam captados os valores para atendê-los. Mais do que isso, aplicando estratégias de relacionamento em tempo real, será possível surpreendê-los ou mesmo se antecipar a futuras zonas de atrito. A seguir, são apresentadas sete estratégias para criação de valor junto aos clientes (ZENONE, 2007):

- **Estratégia de colaboração:** A empresa coloca-se numa posição de igualdade junto a seus consumidores, no sentido de gerar formas de co-produção, em que haja efetivamente esforço contínuo e colaborativo para que os clientes recebam valor. Porém, há uma diferença: o consumidor ou grupo focal participa da geração desse valor através de muitas formas, como pesquisas, idéias e sugestões. Ao capturar os dados transacionais e relacionais através dos canais de contato, a empresa saberá, por exemplo, de que forma ele prefere receber a mercadoria;
- **Estratégia de parceria:** Outra estratégia é definir uma forma de parceria junto a outras empresas, sejam de pequeno, médio ou grande porte, para que o cliente sinta-se cercado por uma solução múltipla de negócios. Por uma falta de estrutura interna, uma organização busca terceirizar parte de seu atendimento para que a mercadoria chegue no melhor prazo, com o menor custo e dentro da expectativa do consumidor. Se a empresa não é especializada em entrega, ela irá procurar um parceiro que seja. Esse tipo de terceirização com especialização é considerada uma forma de parcerização, isto é, a terceirização com alto grau de comprometimento das partes, na qual o resultado final é fruto de todos;
- **Estratégia de identificação:** Utilizada para garantir que os valores sejam percebidos e alcançados por todos da empresa. Essa é uma estratégia que se dá através do treinamento dos funcionários, para que eles percebam continuamente os sinais dados pelos clientes. Ao mesmo tempo, os canais de relacionamento precisam estar preparados para coletar informações, 24 horas por dia, 7 dias por semana. Identificar valores significa implementar canais de relacionamento

treinados, com tecnologia e processos para que as informações coletadas virem inteligência para a área mercadológica;

- **Estratégia de segurança:** Outro aspecto que permitirá ao cliente alcançar os valores almejados é a estruturação por parte da empresa de seus produtos, serviços, sistemas e processos, para que o consumidor sinta-se seguro durante todo o processo de relacionamento. Não só durante a venda, mas também na pré-venda e pós-venda;
- **Estratégia de comprometimento:** Visa ao comprometimento e à valorização dos funcionários durante o relacionamento junto ao consumidor. Tal comprometimento é conseguido arduamente e envolve a satisfação e o incentivo à motivação deles. Um dos passos mais importantes nesse processo é a participação dos colaboradores para que prestem serviços superiores, fazendo com que os clientes gostem e, dessa forma, voltem a comprar, o que, provavelmente, influenciará e ajudará a empresa a obter lucros adicionais. Comprometer-se com o relacionamento com o consumidor é criar valores extraordinariamente percebidos por eles;
- **Estratégia de mudança de foco:** Outra maneira para se alcançar o valor almejado pelo cliente e pela organização, novamente em parceria, é proporcionar ou semear dentro da organização um novo foco voltado não apenas para a fabricação e venda do produto, mas também para o valor da integração entre cliente e empresa. Quando a estratégia é alcançada com sucesso, o consumidor percebe e aumenta seu nível de relacionamento. A longevidade do relacionamento (LR) deve ser difundida dentro da corporação;
- **Cumprir promessas feitas:** Outra estratégia é cumprir o que foi garantido. Isso significa dizer que a empresa deve realizar todas as promessas feitas ao consumidor. O não-cumprimento leva o cliente a quebrar sua expectativa com a empresa, por mais que esta tenha sido até então positiva. Quando um atendente mal preparado pede um tempinho e demora em retornar, está quebrando a promessa feita de que seria mais rápido.

4.13 Considerações Finais

Neste Capítulo pode-se observar que a chave do sucesso para o aumento de lucros junto aos clientes, seja pessoa física ou jurídica, é criar condições para que os integrantes da rede de relacionamentos corporativos da empresa sejam ouvidos e envolvidos durante as fases

de pesquisas, planejamento, produção, distribuição e comercialização de produtos e serviços. No CRM, ao contrário do que ocorre com o marketing de massa, há a possibilidade de os clientes participarem da geração de valor, através da interatividade com a linha de frente da empresa.

O cliente sempre espera ter uma boa experiência com a empresa que se relaciona. E quanto mais positiva for essa interação melhor será o retorno para a empresa. Ele também espera que a sua convivência com a empresa fornecedora não lhe traga problemas e ainda proporcione algo mais. Exige atitudes proativas por parte da companhia, prontidão para agir em caso de erros, tratamento diferenciado, reconhecimento por ser um bom cliente e oferta de comodidade de acesso por parte da empresa.

A empresa que investe no relacionamento com os clientes tem mais possibilidades de retê-los, satisfazer suas expectativas, melhores resultados de venda de produtos, maior envolvimento dos funcionários, melhor produtividade dos canais de comunicação e por fim indicações que trarão novos clientes para a organização.

Todas as interações dos clientes com a empresa através dos pontos de contato devem ser utilizadas para que se possa conhecer o público alvo da organização. Essa tarefa vem sendo simplificada e agilizada com a utilização da Tecnologia da Informação. As principais ferramentas utilizadas na implantação do CRM nas empresas serão apresentadas no Capítulo a seguir.

5 Ferramentas Tecnológicas para Auxiliar o CRM

5.1 Considerações Iniciais

Conforme citado no capítulo 2, a Tecnologia de Informação tem um importante papel na estratégia de CRM da organização, que é dar suporte operacional à estratégia previamente definida. A seguir são explanados os principais conceitos e benefícios de algumas ferramentas de TI utilizadas pelas organizações para a operacionalização de suas estratégias de CRM.

5.2 Data Warehouse

Durante um considerável período de tempo, as empresas têm utilizado os bancos de dados para o armazenamento e gerência de suas transações. Segundo Inmon (1999), tipicamente os bancos de dados vinham sendo usados, em sua maioria, para o gerenciamento operacional da empresa, ou seja, gerenciavam tão somente as transações da organização.

Porém, há alguns anos, surgiu a necessidade da gerência de dados estratégicos. Estes dados são voltados a auxiliar os gerentes no processo de tomada de decisão. Além disso, em virtude da expansão dos bancos de dados voltados às operações da empresa, as organizações começaram, segundo Kimball (1998), a ter dificuldades em obter dados consistentes (em virtude do número de fontes e do montante de dados) e confiáveis.

A tecnologia evoluiu como um todo (hardware e software), o que viabilizou a criação e utilização de um novo conceito de banco de dados. Esta necessidade também surgiu, pois tanto o público, quanto a tecnologia, os dados e os métodos de processamento são fundamentalmente diferentes quando compara-se necessidades operacionais (transacionais) de informacionais (analíticas).

Com o objetivo de contemplar tecnologicamente esta necessidade, surgiu o Data Warehouse (DW), que é um sistema que extrai informações de fontes internas e externas, depois padroniza e consolida essas informações e finalmente as armazena para um acesso e uma recuperação fáceis. Esse sistema provê estrutura e ferramentas aos executivos e gerentes em geral organizarem, entenderem e utilizarem os dados para tomar decisões estratégicas melhores e mais ágeis (HAN, 2001), através de um acesso rápido e efetivo.

Para atingir esses objetivos, o Data Warehouse concentra-se, conforme Jarke (2003), basicamente, em duas atividades:

- Integrar um grande conjunto de dados advindo de múltiplas e heterogêneas bases operacionais (bancos de dados relacionais, planilhas eletrônicas, etc.);
- Customizar o repositório de dados resultante da integração para servir de fonte de aplicações orientadas a apoio à decisão.

Seguindo estas atividades primordiais, conforme Kimball (1998), tem-se como principais objetivos do Data Warehouse:

- **Fornecer acesso a dados corporativos:** O DW deve permitir o acesso aos dados corporativos, com alto desempenho e interfaces amigáveis e objetivas;
- **Dar consistência aos dados:** Deve-se garantir que as consultas realizadas por diversas fontes ou interfaces tenham exatamente os mesmos resultados;
- **Possibilitar a combinação de dados:** É possível a combinação de dados no sentido de se medir ou obter informações cruzadas acerca do negócio da empresa.
- **Prover ferramentas para consulta, análise e apresentação:** Além de hardware, softwares e dados, o DW é constituído por interfaces de acesso aos dados, as quais irão prover a informação necessária à gerência;
- **Publicar apenas dados confiáveis:** Deve-se coletar os dados das várias fontes (de diversos formatos diferentes) e submetê-los a um tratamento, verificando sua veracidade e qualidade;
- **Impulsionar a reengenharia de negócios:** Com o DW a empresa passa a descobrir novas formas de obter informações a partir de seus dados, aprendendo a conhecer melhor seu negócio e as necessidades de informação que ele requer.

Conforme citado anteriormente, os dados presentes no Data Warehouse atendem às necessidades informacionais ou analíticas, diferentemente dos dados operacionais.

Segundo Inmon (1999), este conjunto de dados resultante possui uma série de características diferenciadas, a saber:

- **Orientação a assuntos:** os sistemas operacionais tradicionais são organizados em relação às aplicações da empresa. No Data Warehouse, os dados são orientados aos assuntos de negócio da empresa (áreas de interesse – Produto, Cliente, etc.);
- **Integração:** o DW integra dados obtidos de fontes que, apesar de muitas vezes tratarem a mesma informação, armazenam-na de forma distinta, dando-lhes consistência;

- **Não-volatilidade:** os dados operacionais são constantemente acessados e atualizados pelas aplicações. No DW, os dados são carregados em determinados momentos, sendo após acessados (assim, nunca são atualizados);
- **Variação em relação ao tempo:** os dados operacionais são atualizados e válidos no momento de acesso. No DW, eles são captados em um dado momento, além de possuírem um horizonte de tempo maior em virtude da necessidade de consulta e integração de uma grande quantidade de dados atuais e históricos.

Assim sendo, os registros primitivos não são capazes de atender as necessidades de gerência (INMON, 1999). Por isto, os dados derivados têm o objetivo de suprir os requisitos de informações da área gerencial.

A primeira camada representa as origens de dados (dados estruturados armazenados em bases de dados, sistemas legados ou arquivos, heterogêneos entre si).

Após o processo de extração e integração dos dados dessa camada, forma-se a camada seguinte, o Data Warehouse central, que armazena os dados orientados a assunto, integrados, não-voláteis e variáveis em relação ao tempo.

A camada posterior é formada pelos chamados Data Warehouses locais, agregando os dados derivados do Data Warehouse central em função de interesses de cada área. Geralmente, esses são chamados de Data Marts, reunindo, então, dados de interesse específicos de sua área ou departamento, por exemplo, vendas, produção e Marketing.

A partir destes dados resumidos, orientados às áreas de negócio da empresa, são fornecidas interfaces de acesso para a obtenção das informações que auxiliarão a tomada de decisões. Estas ferramentas podem ser gerenciadores de relatórios, sistemas de análise, sistemas de apoio à decisão, entre outros meios (HAN, 2001).

Todas as camadas supracitadas têm diferenças entre os dados que possuem e os objetivos que devem cumprir (os dados e informações que deve compartilhar).

Portanto, o Data Warehouse pode desempenhar um papel muito importante na definição de ações por parte dos gerentes das organizações e na efetivação da estratégia de CRM. A combinação de informações relevantes a cada setor e a disponibilização dessas, de forma amigável, permite aos executivos tomarem decisões de forma mais ágil. Os gerentes podem analisar o comportamento dos clientes para guiar a criação das estratégias de relacionamento, buscando o aproveitamento das oportunidades mais rentáveis.

5.3 Data Mining (Mineração de Dados)

Através da utilização cada vez maior de sistemas de TI que gerenciam as operações das empresas, a quantidade de dados disponíveis deixou de ser problema para as organizações. Porém, geralmente, estes sistemas não abordam nenhum outro aspecto que não o operacional. Assim, o desafio é a transformação do enorme montante de dados operacionais em critérios para tomada de decisão, adicionando a eles contexto e significado.

Conforme Berry (2000), a explosão de informação criou novas oportunidades e novas dores de cabeça em cada campo, desde a indústria até a medicina e o Marketing. Este panorama abriu a oportunidade da criação e aplicação de uma ferramenta para resolver estas questões e possibilitar a análise analítica dos dados: o Data Mining.

O processo de Data Mining consiste em um exame de grandes quantidades de dados, procurando encontrar relações entre dados não explícitos que possam ser usadas em modelos do mundo com capacidade preditiva e explanatória (INMON, 1999). Isto permite à empresa a capacidade de analisar a situação atual e nortear suas decisões a fim de obter o máximo em qualidade e sucesso.

O problema, conforme já citado, está na inabilidade de obtenção de informações realmente significativas a partir dos dados disponíveis, as quais possam auxiliar de forma objetiva a empresa a nortear suas decisões sobre produtos, clientes, atendimento, dentre todos os outros aspectos que formam o ambiente interno e externo de uma organização.

Com o objetivo de sanar este problema, o Data Mining entra basicamente como uma ferramenta para analisar esta grande quantidade de dados das bases operacionais da empresa e extrair padrões de comportamento e informações significativas (SWIFT, 2001). Pode-se citar como exemplo a descoberta de regiões adequadas para venda de determinado produto ou os tipos de comunicação preferidos por determinada faixa etária.

Muitas pessoas confundem o conceito e real objetivo do Data Mining, acreditando que este é um produto que pode ser comprado, em vez de consistir em uma disciplina que deve ser dominada (BERRY, 2000).

Como definição, pode-se estabelecer que Data Mining é o processo de exploração e análise, por meios automáticos ou semi-automáticos de grandes quantidades de dados, a fim de descobrir modelos e regras significativos. Isto inclui processamento computacional e algoritmos inteligentes (para tratamento e análise dos dados), conhecimento do negócio (para construir adequadamente processo) e intuição humana (para construção e interpretação de resultados, a fim de aproveitamento das melhores oportunidades) (HAN, 2001).

Com a natural evolução dos processos de Data Mining, atualmente, e cada vez mais, o foco destas aplicações está na utilização das técnicas automáticas, enquanto a análise e exploração ficam em um plano inferior (BERRY, 2000). Isto é justificado pela necessidade cada vez maior de respostas adequadas e ágeis para as camadas estratégicas das empresas, com fins de aproveitamento ótimo das oportunidades de mercado. Para tanto, o Data Mining fornece um conjunto de atividades específico para alcançar os objetivos da organização no que tange à análise de seus dados.

Essas atividades, para Berry (2000), podem ser classificadas em dois tipos:

- **Data Mining direto:** Usado quando tem-se o conhecimento do que se procura exatamente, objetivando usar os dados disponíveis para construir um modelo que descreva uma variável particular de interesse em relação ao resto dos dados;
- **Data Mining indireto:** Usado quando o objetivo for encontrar padrões nos dados e posteriormente determinar se esses padrões encontrados são importantes ou não, objetivando estabelecer algum relacionamento entre todas as variáveis disponíveis nos dados.

A partir destas duas classificações, tem-se as atividades de Data Mining propriamente ditas, com objetivos específicos, porém sempre com a mesma orientação: extrair informação significativa dos dados disponíveis. Conforme Berry (2000), elas são:

- **Classificação:** Consiste em examinar as características de um registro do sistema, atribuindo a ele uma classe pré-definida com características que definirão o objeto. A partir disto, cria-se um modelo para ser aplicado e enquadrar os objetos em alguma das classes criadas;
- **Estimação:** Consiste na análise de determinados dados, definindo-se um valor para alguma variável a ser consultada a partir de situações semelhantes já conhecidas. Assim, define-se uma probabilidade de determinada circunstância ocorrer;
- **Predição ou Previsão:** Consiste na tentativa de classificar-se um objeto de acordo com seus comportamentos passados. O histórico do objeto em questão é utilizado para a construção de um modelo que explica seu comportamento atual;
- **Regras de Associação:** Serve para definir quais objetos têm associações mútuas, agrupando-os em categorias. Uma das aplicações mais usuais desta técnica é a venda cross-selling, na qual são identificados produtos considerados adequados para compra em conjunto com o produto em questão;

- **Clustering ou Agrupamento:** Consiste em segmentar um determinado grupo em alguns grupos menores, nos quais os objetos são agrupados de acordo com suas características comuns, visando auxiliar a definição e entendimento de suas necessidades, para posteriormente tomar-se as decisões adequadas;
- **Descrição e Visualização:** Serve basicamente para ter-se uma descrição mais clara dos objetos ou registros a serem analisados no processo de Data Mining, a fim de um maior entendimento sobre os dados disponíveis para análise na empresa.

Para o sucesso da aplicação do Data Mining na empresa, além de escolha e execução adequada das atividades acima listadas, exige-se muito planejamento e entendimento do negócio da empresa e seus problemas relacionados. Para o sucesso do processo, deve-se combinar harmoniosamente as regras de negócio e a parte técnica das soluções.

Isto porque, o Data Mining pode ser considerado um conector dos dados operacionais com as necessidades de negócios, provendo entendimento dos clientes, produtos, mercados, parceiros e fornecedores e todos os processos a eles relacionados.

Esse conhecimento é representado em padrões significativos de comportamento, que por sua vez são organizados e apresentados para visualização pela gerência.

Mediante as características supracitadas, o Data Mining pode ser considerado uma ferramenta muito útil, sobretudo para a área gerencial da empresa. Ele provê aos gerentes, dentre outras alternativas, informações importantes para a definição de perfis e de comportamentos dos consumidores e a identificação de oportunidades de mercado.

Estas opções podem consistir em uma importante vantagem competitiva à empresa e, conseqüentemente, na sua estratégia de retenção de clientes.

5.4 Call Center

Os Call Centers são centros integrados de contato entre empresas e consumidores (AZEVEDO, 2002). Estes centros são organizados de forma a ajudar os clientes a obter as respostas que necessitam e a resolver seus problemas através de uma única comunicação, por telefone, fax, correio convencional ou qualquer outra forma.

À medida que a empresa inicia o processo de transformação de seu foco, tornando-o voltado ao cliente e suas necessidades, através da implantação de uma estratégia de CRM, são necessárias ferramentas que possibilitem a troca e obtenção de informações

sobre como os clientes estão sendo atendidos, como vêm a empresa e, sobretudo, o que estão necessitando em termos de soluções e produtos.

Uma ferramenta que objetiva suprir estas necessidades é o Call Center. Segundo Peppers and Rogers Group (2001), como os clientes estão cada vez mais críticos e exigentes, além de participativos, o Call Center tornou-se fundamental para o atendimento a essas constantes exigências, bem como uma poderosa ferramenta estratégica para as decisões e orientação do rumo mercadológico das empresas.

A empresa tem a oportunidade de obter informações estratégicas valiosas sobre como melhorar seus produtos (e criar novos), conhecer seus clientes e, sobretudo, como nortear o posicionamento em seu nicho de atuação. Para Greenberg (2001), exemplos de possíveis interações do cliente são reclamações e sugestões sobre produtos (ou a própria empresa), a consulta sobre o andamento de pedidos e as perguntas freqüentes sobre produtos e serviços.

Atualmente, o Call Center abriga muito mais que simples contatos com os clientes: ele absorve todos os aspectos de contato eletrônico com os clientes, integrando as atividades relacionadas a estes, conseqüentemente agilizando e, sobretudo, personalizando o atendimento para cada cliente.

Como o atendimento é personalizado, o profissional analisa as necessidades específicas do cliente, aumentando a qualidade do contato e demonstrando, também, conhecimento sobre a pessoa. Com isto, aumenta-se significativamente a probabilidade de retenção e fidelidade – um dos principais, senão o principal, fatores que justificam a implantação de uma estratégia de CRM. A partir do histórico de atendimento, pode-se criar um banco de dados de situações freqüentes para cada problema e perfil de cliente (banco de conhecimento interno). Com isto, oportuniza-se auto-consulta de soluções por parte do cliente, possibilitando a alocação dos profissionais da empresa para atendimento a consumidores de alto valor ou aqueles que preferem o contato pessoal ao eletrônico.

Para Peppers and Rogers Group (2001), à medida que os sistemas do Call Center da empresa evoluem, podem-se prever situações que acontecerão com cada cliente, além de flexibilizar e dinamizar as interações de acordo com as necessidades dos consumidores individualmente – tornando o atendimento aos clientes uma ótima oportunidade para geração de lucros, e não de custos. Esta tendência pode abrir oportunidades de:

- Definição de clientes preferenciais, pelo histórico de transações registradas;
- Criação de oportunidades de venda através de interações com potenciais clientes – reduzindo drasticamente o custo de venda e aquisição de novos clientes;

- Aplicação de pesquisas com clientes e potenciais clientes de forma ágil e objetiva, criando uma fonte rica e barata de informações;
- Suporte a produtos simplificado, focado e ampliado, reduzindo os gastos de suporte a cada situação, através do atendimento adequado a cada problema.

Além disso, com o controle de dados e processos, a empresa pode alocar seu colaborador para preocupar-se em ouvir o cliente e construir uma relação com ele, deixando o sistema manejar as tarefas rotineiras. Através desta atividade, a organização começa a desenvolver uma poderosa técnica de aprendizado com cada cliente, facilitando e barateando a obtenção de informações sobre os consumidores e a disponibilização de soluções a eles. Independente das tecnologias utilizadas, o fundamental é criar um ambiente integrado e único de serviços de atendimento ao cliente. Para a criação de um Call Center que contemple esses objetivos, Peppers and Rogers Group (2001) indicam algumas etapas básicas, a saber:

- **Identificação do cliente:** Envolve conhecer o perfil do cliente, seu histórico de interações e compras na empresa, dentre outras informações. Para possibilitar isto, deve-se encorajar o cliente a interagir com a empresa – aumentando a possibilidade de obtenção de informações a seu respeito – mediante divulgação dos canais de contato ou promoções;
- **Diferenciação de clientes:** Possibilita o atendimento personalizado a cada cliente de acordo com seu perfil e valor para a empresa. Os clientes mais valiosos são ser direcionados a atendentes mais experientes, que poderão resolver os problemas em menor tempo. Com este tipo de direcionamento, é possível atender o cliente de forma muito próxima, pois tem-se conhecimento de suas particularidades de comportamento;
- **Interação com clientes:** A interação com o cliente é o ponto mais fundamental e crítico. Sendo adequada, proporciona fidelização e diminuição de custos. Quanto melhor for a interação, maior será a probabilidade de novas interações e maior será a impressão e o vínculo do cliente para com a empresa;
- **Personalização do Atendimento:** Consiste em dedicar a atenção necessária e específica a partir do valor e necessidades do cliente e de sua relação com a empresa, maximizando os recursos de atendimento. Assim, resolvem-se os problemas de clientes mais valiosos de forma rápida e eficiente, buscando sua fidelização.

Visando a eficiência e operacionalização da comunicação com os clientes da empresa, os Call Centers dispõem e integram uma série de recursos tecnológicos de comunicação. Conforme Greenberg (2001) estão sendo utilizados desde tecnologias de roteamento automático de chamadas de acordo com suas características até softwares de reconhecimento de voz, utilizados para direcionar o cliente ao atendente mais adequado (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001). Além disso, a integração dos vários canais de comunicação – e-mail, correio, fax, Internet – permite o compartilhamento do histórico do cliente em qualquer ponto de contato com a empresa.

A implantação do Call Center – adequada e inerente à cultura da empresa – pode possibilitar uma série de retornos importantes à organização. Após a aplicação das etapas de criação e das tecnologias de suporte, a empresa obtém uma série de resultados, dos quais pode-se citar (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001):

- Maior fidelidade dos clientes: – pela personalização do atendimento e conhecimento sobre o cliente;
- Introdução ágil de novos produtos no mercado – através da identificação de oportunidades;
- Redução de custos e tempo com treinamentos de profissionais de atendimento – em função do armazenamento do conhecimento sobre os clientes e necessidades no sistema;
- Rapidez na alteração de características e processos dos produtos e serviços disponíveis – através da identificação de correções a serem feitas e novas necessidades;
- Monitoramento constante da qualidade e dificuldades do atendimento aos clientes;
- Integração operacional do atendimento ao cliente em um único sistema – cobrindo interações com os clientes através de e-mail, Websites e telefone.

Com toda esta gama de soluções automáticas ou de fácil acesso e gerenciamento, a TI entra como forte aliada na construção das relações com os clientes. Assim, contribui-se para o aprofundamento do relacionamento com os consumidores, aumentando o nível de retenção e fidelidade por um período cada vez maior.

5.5 Automação de Força de Vendas

Através de recursos de tecnologia e comunicação difundidos recentemente, é possível acessar produtos e serviços com muita facilidade. Com o progressivo barateamento

desses recursos, as empresas, independentemente de seu porte ou atividade, vêm lutando pelos mesmos mercados e clientes.

Segundo Greenberg (2001), além do número expressivo de produtos similares, a localização destes não importa, pois eles podem ser obtidos facilmente pela Internet e entregues através de um sistema de distribuição mundial, com grande agilidade. Com isso, a manutenção da fidelidade do cliente torna-se ainda mais difícil.

Além disso, o processo de conquista de novos clientes é demorado e custoso, em comparação à manutenção dos clientes atuais – e esta pode ser obtida usando-se somente a gestão do relacionamento. O barateamento e utilização da tecnologia (sobretudo a Web) não só facilitou o acesso aos produtos por parte do consumidor, mas, também, fez cair o custo de aquisição de novos clientes.

Com o intuito de alcançar os objetivos supracitados, para Peppers and Rogers Group (2001), as empresas necessitam de uma estrutura que permita o controle total dos processos de vendas, dentro e fora da organização. Além disso, deve conseguir efetivar o rastreamento e acesso dos dados dos clientes atuais e potenciais.

Para contemplar essas importantes necessidades, o modo mais indicado é a utilização dos aplicativos de Automação de Força de Vendas (SFA – Sales Force Automation). Eles são, segundo Greenberg (2001), meios de auxílio à equipe de vendas visando a conquista e manutenção dos clientes e a gerência de suas contas, reduzindo a necessidade de tempo em atividades administrativas, oferecendo o gerenciamento de contatos com o objetivo de facilitar os processos de venda. Com isto, gera-se lucro superior à empresa nessa atividade.

Para Peppers and Rogers Group (2001), primeiramente deve ser definido um processo de vendas adequado. Após essa definição, os aplicativos de SFA devem suportar cada um dos requisitos do fluxo de venda. Com isso, o tempo gasto com os processos relacionados ao cliente diminui sensivelmente, agregando valor à relação, tornando a organização dona desse relacionamento em virtude de possuir uma visão mais abrangente e centralizada do cliente.

Através do suporte à equipe de vendas, a SFA aparece claramente com a finalidade de gerência das contas e clientes e aumento de lucros. Porém, seus objetivos podem ir além, trazendo uma vantagem em diversos pontos do relacionamento com os clientes e das operações em geral (GREENBERG, 2001).

A fim de tornar possível o alcance de todos os objetivos firmados com a implantação da Automação de Força de Vendas, a empresa deve utilizar-se das ferramentas

que a TI oferece. Segundo Greenberg (2001), tipicamente, as aplicações disponíveis em soluções para a SFA são:

- **Gerenciador de contatos:** Armazena os contatos e empresas (atuais e potenciais) que serão os alvos das operações de venda por parte da equipe, além de histórico de atividades (reuniões, visitas etc.) e as oportunidades de negócio identificadas;
- **Gerenciador de contas:** Administra as contas corporativas de cada cliente, armazenando informações cadastrais e oportunidades de negócio (situação, valores, probabilidade de fechamento), além de dados aprofundados sobre o negócio e as características da empresa ou pessoa (segmento, orçamento, etc.);
- **Gerenciador de oportunidades e perspectivas de vendas:** Efetua o acompanhamento dos negócios em aberto (oportunidades de negócio), armazenando informações como produtos envolvidos. O estágio da venda vendedor ou equipe de vendas envolvidos, concorrência, etc.;
- **Gerenciador de fluxo de vendas:** Gerencia o processo de venda da empresa. Cada organização possui uma particular metodologia e passo para as operações de venda, e o aplicativo deve ser adaptável para cada caso;
- **Gerenciador de previsão de vendas:** Atua na gerência dos valores esperados em negociações realizadas pela organização, comparando o lucro esperado e o efetivo, além de relatar os problemas que não permitam o alcance das metas;
- **Gerenciador de cotações, pedidos e propostas:** Permitem a geração automática de cotações, propostas e pedidos pela equipe de vendas a clientes;
- **Gerador de relatórios:** Permite a geração de relatórios informativos sobre os clientes e correspondentes negócios, bem como as oportunidades em aberto, além dos destinados a avaliação da equipe de vendas.

Além da definição correta do processo de vendas e da escolha de aplicativos que o suportem adequadamente, é fundamental para o sucesso da SFA que a equipe de vendas utilize o sistema como uma ferramenta de auxílio às suas atividades, acompanhando e atualizando todo o processo de venda (atividades no cliente, interações, dados pessoais, etc.). Isto porque o não acompanhamento constante de todo o processo de venda pode torná-lo incompleto e, conseqüentemente, inválido. Conforme Greenberg (2001), a Automação de Força de Vendas surgiu não apenas para que os vendedores pudessem administrar seus contatos, mas também para que a empresa pudesse gerenciar suas contas.

Assim sendo, a SFA deve ser voltada ao uso coletivo – várias pessoas atendendo as mesmas contas – visando sempre a manutenção e fortalecimento do relacionamento do cliente para com a empresa. Com isso, as equipes de venda passam a possuir uma melhor capacidade de trabalhar em conjunto, mesmo tratando dos mesmos clientes (contas) em oportunidades distintas, aumentando significativamente a possibilidade de sucesso no fechamento de negócios.

Em virtude das possibilidades abertas com a utilização da SFA, a empresa pode obter ganhos significativos em suas operações de venda. A facilidade de acesso e atualização de informações, a maior agilidade e monitoramento dos processos e o incremento da mobilidade da equipe de vendas provê à organização um atendimento de melhor qualidade, com resultados expressivos aos clientes. Com isto, estes sentem mais segurança na relação com a empresa e, portanto, mais inclinados a manterem este relacionamento.

5.6 Website

A tecnologia em geral, mas principalmente as diversas funções dos Websites, vem viabilizando e facilitando a implantação de novas estratégias de relações das empresas com seus clientes. Para Kotler (2000), ocorrerá uma mudança significativa em direção ao uso cada vez maior de canais eletrônicos (TV interativa, Website, etc.) – em vez dos canais usuais – objetivando unir todo o processo de compra. Assim, os consumidores podem adquirir os produtos ou serviços e acompanhar o andamento da transação. Em contrapartida, as empresas podem obter informações sobre seus consumidores e o mercado em tempo real.

Para Jarke (2003), tecnologias como o Data Warehouse facilitam a implantação de uma nova ótica nas negociações, valorizando a gestão de relacionamento com os clientes. Outra ferramenta muito utilizada atualmente é o Data Mining.

Juntamente com a Web, ela pode auxiliar a empresa a mapear o comportamento de seus consumidores e, assim, personalizar o Website de acordo com as necessidades específicas de cada um (TERRA, 2002).

Atuando em conjunto com estas, Barnes (2002) afirma que a Web alterou significativamente a expectativa dos clientes quanto a conveniência, agilidade, preço, serviço e comparabilidade.

Os consumidores acessam Websites antes da compra, visando ao menos a busca de características ou comparação de preços. Assim, as organizações que ainda não desenvolveram esta nova forma de comércio, já estão definindo estratégias para usufruir das vantagens do negócio eletrônico (TERRA, 2002).

Adicionalmente, um dos principais motivos para esta mudança é a facilidade da operação de atividades comuns em processos de compra e suporte. Os consumidores, em geral, estão sentindo-se mais à vontade para enviar e-mails e acessar dados pela Internet, sentindo-se seguros para tanto (GREENBERG, 2001).

Abriu-se então um novo caminho para a aplicação do CRM nas empresas. Até mesmo uma nova terminologia foi criada: o eCRM (Electronic CRM), que nada mais é que o CRM on-line, ou seja, ele é uma parte da estratégia global de CRM em uma empresa.

Deste modo, o eCRM não se trata de um novo sistema revolucionário, nem de um novo conjunto de processos (GREENBERG, 2001). Ele é, sucintamente, a operação do CRM da empresa através da Internet. Sua utilização proporciona maior interatividade e o auto-serviço por parte do cliente, além de aumentar a rede de relacionamentos tanto dos consumidores quanto da organização.

Este novo canal de comunicação da empresa (além dos habituais, telefone, por exemplo) implica na utilização de uma série de novas estruturas e tecnologias, mas também provê ganhos significativos. E este meio deve ser considerado como a principal via comercial da empresa (GREENBERG, 2001).

Adicionalmente, para Greenberg (2001), o Website (com todas as suas ferramentas) deve ser utilizado como um centralizador dos dados de todas as interações do consumidor com a empresa, bem como da apresentação dos produtos e serviços.

Assim, o cliente passa a iniciar as ações para conhecimento do que a empresa tem a oferecer. Estes dados são armazenados e processados através de recursos analíticos, que darão informações significativas para o colaborador adequar suas decisões e abordagem a cada cliente no momento do atendimento.

Com isto, o Website efetua um papel diferenciado em relação aos canais tradicionais de CRM. Ele permite ao cliente o acesso direto e em tempo real de todos os processos que o envolvem dentro da organização, bem como seus interesses nesta. Isto é feito mediante diversas interfaces e funcionalidades do Site (GREENBERG, 2001). As ferramentas tradicionais de CRM capacitam a organização a gerenciar áreas como o Marketing, vendas, serviços e suporte com maior eficácia, objetivando a fidelização dos consumidores. Mas a Web provê características diferenciadas, como o já citado auto-serviço e a personalização dos recursos da empresa para as necessidades específicas de cada cliente.

Assim sendo, o principal diferencial da utilização do Website com CRM é o aumento da satisfação dos clientes (em virtude da independência e facilidade de acesso às informações) e na diminuição de custos e prazos, pelo aumento da eficiência dos processos

(GREENBERG, 2001). Porém, o Site (ou portal de CRM) da empresa pode gerar valor para todos os componentes da cadeia de relacionamentos da organização.

A formatação do Website da empresa não deve ser feita isoladamente à estratégia de CRM (BARNES, 2002). Elas devem estar alinhadas, pois, do contrário, a experiência do consumidor pode ser negativa.

Segundo Greenberg (2001), isto pode ser decisivo na diminuição da satisfação dos clientes e a perda de sua fidelidade. Além disso, o cliente também espera opções de canais tradicionais para contato, como, por exemplo, o telefone, o e-mail, etc.

Porém, se estes não estiverem integrados (as informações sejam conhecidas em todos os meios), o cliente pode sentir-se inseguro e frustrado (BARNES, 2002).

Além disso, as informações acerca do consumidor e de suas interações podem estar disponíveis de forma incompleta em um canal, o que também pode ocasionar um mau atendimento (MADRUGA, 2004).

Desta maneira, é importante frisar que a operacionalização da estratégia de relacionamentos depende de diversas outras ferramentas que envolvem tecnologia. A base para os negócios será o Website corporativo, o qual será apoiado por outros recursos para possibilitar a comunicação entre os clientes e a empresa, como correio eletrônico (e-mail), grupos de discussão (fórum) e bate-papo (Chat) (TERRA, 2002).

Portanto, é imprescindível que a estratégia e formação do Website seja feita em conjunto com o CRM tradicional e que ambos estejam perfeitamente integrados (GREENBERG, 2001). O que fica claro é que a tecnologia criou novas oportunidades para estas estratégias, pois a evolução do eCRM seguiu a da Internet.

Neste sentido, Barnes (2002) afirma que o eCRM necessita, além de softwares, bases de dados, dentre outros aspectos tecnológicos, de uma clara estratégia de Marketing. Desta maneira, as características inerentes ao Site permitirão novas formas de contato, controle e conhecimento, bem como serão apoiadas e atenderão à estratégia de gerência dos relacionamentos da forma adequada, como realmente uma ferramenta tecnológica de apoio.

Desta forma, existem algumas características do Website bastante parecidas com as idéias presentes em uma estratégia de CRM, a saber, (GREENBERG, 2001):

- O Website deve ser orientado ao cliente, preocupando-se em oferecer informações atualizadas, facilidades, personalização e uma experiência de interação satisfatória;

- O ideal é desenvolver o Site abrangendo toda a empresa, e não apenas alguns departamentos, pois desta forma todos os funcionários podem possuir o mesmo acesso aos dados atuais de consumidores e operações;
- Os diversos públicos que acessam o Website devem receber as informações que lhe são importantes e da forma que considerem adequadas, objetivando o melhor uso do tempo.

Conseqüentemente, o fato da utilização da Web como principal via de contato não exclui a necessidade dos outros meios. Pelo contrário, estas outras formas de contato (envolvendo ou não tecnologia) devem ser utilizadas em conjunto, visando a fidelização do consumidor. A Internet é uma ferramenta facilitadora destas interações, pela sua praticidade e disponibilidade. Isto porque não existe nada que substitua a interação humana, mas também não existe uma forma do indivíduo dar cobertura total aos clientes em tempo integral (GREENBERG, 2001).

No entanto, um grande desafio a ser vencido é a portabilidade das características de um negócio presencial – segurança, agilidade de entrega, etc. – em um negócio online que ofereça estas facilidades e, ao mesmo tempo, credibilidade (BARNES 2002). A mutualidade e a sensação de proximidade são fatores críticos para relações valiosas e duradouras, além representarem fatores influentes na avaliação de novos clientes (WINER, 2001).

Para Barnes (2002), os clientes procuram na Web (às vezes induzidos por massivas campanhas de Marketing) para economizar tempo e ganhar agilidade na negociação. Porém, contratempos como tempos de resposta lentos ou falta de informação podem danificar permanentemente sua percepção quanto a uma empresa. Os consumidores freqüentemente não conseguem atingir seus objetivos ao acessar Sites de organizações (TERRA, 2002).

Esta preocupação com a credibilidade dos Websites é crescente. A impossibilidade de ver as pessoas com as quais está se conversando ou os produtos que deseja-se comprar gera um desconfiança natural por parte dos consumidores. Por outro lado, a sensação de conforto e a segurança de negócios pela Internet podem mudar parcial ou definitivamente a preferência das pessoas por este meio (GREENBERG, 2001). Para Gordon (1998), já existem alguns estudos sobre credibilidade na Web, e algumas empresas já possuem até mesmo metodologias próprias para a criação de Sites considerados confiáveis.

Outro aspecto relevante do Website é a sua diferenciação em relação a concorrentes. Empresas usualmente focam sua atenção apenas no preço (que é um fator decisivo na compra), relegando prover diferenciais em, por exemplo, serviços e atendimento (BARNES, 2002). A lealdade do consumidor virá com a melhor experiência possível no

acesso ao Site, obtendo o que ele “quer, no tempo adequado e da forma desejada” (TERRA, 2002).

É fundamental avaliar isoladamente a parte funcional (tecnológica) da parte emocional do relacionamento com os clientes através da Web. A área on-line deve considerar como ela pode criar altos níveis de valor funcional e emocional para seus clientes (BARNES, 2002). Os valores emocionais são um dos grandes contribuidores para a lealdade de clientes.

Para tanto, Barnes (2002) cita dez ações decisivas para a construção de relacionamentos sólidos com clientes na Web, bem como sua retenção por um considerável período de tempo:

- **Fornecer bons serviços:** A retenção de consumidores se dá muito assegurando-se de sua satisfação e fornecendo-lhe serviços adequados. Isto inclui mantê-lo informado de todos os aspectos da negociação durante seu andamento e um serviços de suporte adequado;
- **Ganhar a confiança dos clientes:** Existe grande desconfiança dos clientes em fornecer dados pessoais (como cartão de crédito). Prover explícitas políticas de privacidade e segurança transmite idoneidade ao consumidor, que passa a recomprar da empresa em vez de procurar alternativas duvidosas;
- **Entender o cliente:** Os usuários devem sentir-se valorizados e compreendidos. Para tanto, o Website deve unir aspectos técnicos (ex.: velocidade) e emocionais (ex.: personalização). Isto reduz a frustração do comprador e aumenta seu desejo de permanecer cliente da empresa;
- **Comunicar-se:** A comunicação é fundamental no relacionamento. Por isto, ela deve ser bidirecional e feita mediante diversas opções, facilitando o contato pelo consumidor. As informações enviadas devem ser valorizadas por ele, ou serão automaticamente rejeitadas;
- **Customizar e personalizar:** A personalização fortifica a percepção da empresa para a pessoa. Além de possibilitar à ela personalizar seu cadastro com as informações mais relevantes, a própria empresa pode oferecer suporte e produtos indicados ao cliente pelo seu histórico e perfil;
- **Responder ao consumidor:** O consumidor deve estar sempre informado sobre a situação de suas ações com a organização. E as respostas a ele devem ser ágeis e significativas, indicando sua importância;

- **Criar um senso de comunidade:** É importante criar um conceito de comunidade virtual, permitindo a comunicação entre os compradores e à empresa, estreitando o laço entre eles e, por consequência, à marca ou organização;
- **Integrar:** A integração entre a presença on-line e off-line (físicas) é um grande diferencial de mercado. A empresa que possibilita opções de interação (compra, devolução etc.) concomitantemente entre suas unidades virtuais e reais oferece flexibilidade e conveniência;
- **Criar envolvimento e participação:** A experiência com o cliente deve ser considerada como um todo, envolvendo todas as interações deste com a organização (compra, contato para suporte, etc.). A meta é construir todo este processo de maneira positiva, criando um relacionamento sólido;
- **Oferecer-lhes uma alternativa:** Como nem todos os consumidores têm acesso ou desejam usar a Internet, é necessário dar-lhes uma alternativa de interação (como o contato pessoal). Isto fortalece o lado emocional da relação, bem como possibilita ao consumidor utilizar-se de métodos convencionais, muitas vezes preferenciais.

Segundo Barnes (2002), os cinco principais fatores para a retenção de clientes não são novas alternativas tecnológicas, e sim antigos princípios em serviços ao consumidor. São eles: qualidade de suporte, entrega no prazo, boa apresentação dos produtos, preços adequados de manuseio e transporte e definição de políticas de privacidade claras e confiáveis.

A credibilidade e as opções de compra são critérios significativos da atuação da empresa na Web. Entretanto, o fator considerado de maior importância na retenção e conquista da lealdade de clientes através do uso de Websites é a personalização (característica das estratégias de CRM) do acesso de cada consumidor de acordo com suas necessidades (TERRA, 2002).

A personalização em Web pode ser considerada o processo de customizar o conteúdo e a estrutura de um Website para as necessidades individuais e específicas de cada usuário (STONE, 2001). Para tanto, a empresa deve aproveitar-se do histórico de navegação e preferências do usuário no Website, além de armazenar e utilizar as informações obtidas nos contatos entre ambos.

Assim sendo, o principal objetivo de personalizar o conteúdo para o usuário é prover a ele a informação necessária e que ele deseja, mas de forma implícita. Como

consequência, a percepção de valor e de proximidade com a empresa aumenta consideravelmente, bem como a confiança do consumidor. Porém, empresas voltadas à produção em massa podem ter dificuldade em absorver e aplicar estes conceitos.

A personalização pode ser aplicada de diversas maneiras. Exemplos práticos são a inclusão (ou retirada) de opções (através de hiperlinks) de acordo com as necessidades do usuário ou o destaque de opções mais acessadas. Basicamente, o processo de personalização na Web envolve (TERRA, 2002):

- A obtenção de dados a partir da Web, através do acompanhamento de acessos do usuário, pesquisas, análise de arquivos de log, dentre outros métodos;
- A categorização dos dados, criando padrões de comportamento que possam guiar o processo de personalização;
- A análise dos dados obtidos, resultando na identificação de correlações entre os mesmos;
- A determinação das ações a serem efetuadas para efetivar a personalização para os usuários através dos dados obtidos e analisados.

Ainda, segundo Terra (2002), a análise dos dados é realizada mediante diversos tipos de processos. Ela pode ser feita através do mapeamento das preferências do usuário (indicando opções similares às previamente selecionadas), da avaliação dos usuários para seções específicas (identificando comportamentos similares), dentre outros. Também pode ser aplicado um questionário que provê à pessoa, ao final, um resultado das opções mais adequadas às suas necessidades (BARNES, 2002). Além das supracitadas, uma outra maneira automática e mais eficiente pode ser utilizada: Data Mining em conjunto com a Web. Consiste em aplicar métodos estatísticos e de Data Mining no histórico (log) da utilização dos Sites pelos seus usuários. Os métodos utilizados comumente são a classificação, o clustering e as regras de associação.

Além dos arquivos de log do Website também podem ser agregados dados provenientes dos softwares de CRM e ERP da empresa, a fim de adicionar “business intelligence” (inteligência de negócios) ao processo. Assim, pode-se enriquecer a base de informações, aumentando a eficiência e confiabilidade dos resultados. O importante, segundo Swift (2001), é obter os dados referentes ao perfil dos usuários de forma transparente, sem que a navegação da pessoa seja alterada com as ações do processo.

Após a aplicação do Data Mining, tem-se a identificação de padrões de comportamento e perfil de cada usuário, permitindo-se, assim, definir uma personalização do

Website para suas necessidades específicas, perfil e comportamento de navegação (INMON, 1999). Com isto, a pessoa utiliza de forma objetiva os recursos do Site, identificando-se com as características deste, mesmo estando entre milhares de usuários.

5.7 Considerações Finais

Atualmente, a Tecnologia da Informação vem ganhando cada vez mais espaço nas diversas áreas de atuação. Ela oferece várias ferramentas poderosas para facilitar o trabalho das organizações que investem em tecnologia.

O uso da Tecnologia da Informação divide o CRM em três vertentes: O CRM operacional, o CRM analítico e o CRM colaborativo.

O CRM Operacional pode ser entendido como a aplicação da Tecnologia da Informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre clientes e a empresa. Estão entre os produtos do CRM Operacional as aplicações de automação da força de vendas (SFA), de sistemas de marketing, de sistemas de comércio eletrônico (Websites) e de Centros de Interação com os Clientes (CIC), que são a evolução dos *call-centers*. O CRM Operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.

O CRM analítico é um conjunto de aplicativos de análise que auxiliam na previsão, medição e otimização do relacionamento com os clientes. Ele possui uma infraestrutura que permite obter todas as informações relevantes sobre os clientes além de organizá-las consistentemente. Fonte de toda a inteligência do processo, o CRM analítico serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles. Além disso, é através das ferramentas analíticas que se identifica os clientes de menor valor para a empresa. Através de tratamento diferenciado, pode-se conseguir uma redução significativa dos custos de atendimento a esses clientes. Para isso, são utilizadas as ferramentas de análise, mineração de dados (*Data Mining*), relatórios analíticos, etc, que devem ter como única fonte de dados o *Data Warehouse*, base de dados históricos integrados que tem como objetivo fornecer uma visão única, orientada a assuntos, dos dados da empresa.

E por fim, o chamado CRM Colaborativo, ou interação entre clientes, funcionários e parceiros de negócios pela *Internet*, que aumenta a capacidade das empresas de atenderem as demandas específicas de seus clientes. O ambiente *web* permite a colaboração através de acesso rápido e fácil a aplicações internas e externas através da *internet* com a utilização de

Websites, aumentando o valor de cada transação e permitindo que seus usuários conduzam a interação de maneira inteligente.

O CRM Colaborativo permite que as empresas respondam a desafios específicos em cada etapa do ciclo de vida do cliente, seja na prospecção, venda, atendimento ou retenção, provendo recursos de aprendizado e tratamento dinâmico, as soluções de CRM colaborativo aumentam ainda mais a eficiência das ferramentas de venda cruzada e retenção. Pode-se concluir, então, que o CRM pressupõe a integração dos processos de produção, distribuição, vendas e marketing. Com isso, busca-se, de um lado, conquistar clientes, aumentar a satisfação dos já conquistados e estimular neles a fidelidade; de outro, a redução e otimização dos custos com canais de divulgação e comunicação.

Percebe-se que o uso da Tecnologia da Informação traz grandes benefícios para a empresa que deseja conhecer os clientes e manter um relacionamento duradouro e lucrativo. Cabe a organização escolher as melhores alternativas tecnológicas e sua aplicação adequada para que o CRM dê o retorno esperado tanto dos investimentos quanto da melhora dos serviços e produtos oferecidos para os clientes.

6 Conclusão

6.1 Considerações Finais

As empresas que tem como foco principal de seus negócios somente a venda de produtos, estão perdendo para um mercado altamente competitivo e globalizado. Muitas empresas estão descobrindo que somente a vendas de produtos não pode garantir seus lucros. A própria estrutura organizacional de gestão empresarial é um dos fatores que tem comprometido o bom desempenho competitivo das organizações. Em muitos casos, não há uma comunicação adequada entre os departamentos que permita a empresa saber quais são realmente as necessidades do mercado.

Além disso, muitas organizações têm investido grandes somas de dinheiro em campanhas de marketing para lançamento e venda de produtos, porém muitas vezes, não alcançam o resultado esperado. Isso ocorre devido a empresa lançar no mercado uma oferta que atingirá vários segmentos de mercado que muitas vezes não tem interesse no seu produto. As campanhas de marketing tradicional eram realizadas somente com o intuito de vender produtos sem a preocupação de conhecer a real necessidade do mercado consumidor.

O cliente – que algumas vezes era tratado de forma entre ruim e adequada – foi rapidamente conquistado pela revolução de mercado da década de 1990. De início bajulado ao ser tratado menos como um número e mais como um indivíduo com exigências distintas, atualmente os clientes estão comunicando suas reivindicações para os fornecedores. Onde antes não pensavam na possibilidade de barganha, agora eles o fazem e dizem aos administradores das cadeias de varejo que estão preparados para pagar como desejam que os produtos sejam procurados, projetados, estilizados, combinados, montados, entregues e mantidos.

A tecnologia, através da Internet, deu ao consumidor o poder de escolher com quem comprar e onde comprar. Hoje o mercado não tem mais fronteiras e isso de certa forma, possibilitou o aumento de vendas e obtenção de lucros para muitas organizações. No entanto, o mercado tornou-se saturado de produtos de todos os tipos, oferecidos por várias empresas. E na maioria dos casos oferecendo os mesmos serviços e preços.

As empresas que desejam se destacar num mercado altamente competitivo e globalizado, devem procurar oferecer produtos e serviços diferenciados aos consumidores. Cada vez mais exigentes, os consumidores exigem que as empresas ofereçam melhor atendimento, os melhores produtos, prazos de compra, etc. Por isso, as empresas precisam

conhecer os seus clientes potenciais e quais são aqueles que mais lucros oferecem para a organização.

A estratégia de negócios CRM, nos últimos anos, vem ganhando espaço nas grandes empresas. Impulsionada pelo grande avanço da Tecnologia da Informação e os conceitos do marketing de relacionamento, ela permite para a empresa, um conhecimento mais profundo do cliente e suas necessidades. Através de uma abordagem focada no cliente, o CRM possibilita as empresas um melhor planejamento de sua estrutura organizacional, pois todos os processos da organização envolvidos terão de trabalhar juntos para que todas as interações dos clientes sejam conhecidas.

O CRM em sua estrutura tecnológica permite a empresa organizar todos os dados dos clientes em bases de dados (database). Para isso, muitas organizações estão utilizando o Data Warehouse e o Data Mining como suporte para que as informações obtidas possam auxiliar os altos funcionários das empresas na tomada de decisão. Essas informações são obtidas através de todos os pontos de contato da empresa tais como: vendas, central de atendimento (call center), vendas on-line, vendas de balcão e outras formas de contato com o cliente.

Os conceitos de CRM integram todos os pontos da empresa com a tecnologia para que os dados sejam mantidos e organizados somente em um lugar. Dessa forma é possível que todos os Gerentes da empresa, bem como os funcionários possam planejar estratégias de marketing focadas no cliente. E, além disso, oferecer aos clientes o melhor produto, o melhor serviços, de maneira personalizada e individual.

É preciso entender que o CRM é apresentado muitas vezes como um software, é não uma estratégia de negócio. Como mencionado neste trabalho, quando o foco do CRM é apenas a TI, o fracasso é inevitável, pois muitas empresas acham que com a instalação do software os seus problemas estarão solucionados e os lucros garantidos. O que ocorre é que muitas dessas empresas apenas têm um grande prejuízo, pois gastam muito e não conseguem alcançar o seu objetivo.

É necessário que haja, por parte dos fornecedores, melhor esclarecimento sobre o CRM, apresentar o produto como um software não agrega valor ao cliente. Explicitar as mudanças organizacionais necessárias, salientar a complexidade de um software CRM, treinar adequadamente os usuários e prestar um serviço de consultoria anterior à implementação podem reforçar a confiança do comprador no fornecedor.

Esta pesquisa teve apenas o objetivo de mostrar o CRM como uma estratégia de negócio para auxiliar a gestão de empresas, mostrando como o CRM pode auxiliar as

organizações na conquista dos clientes através da personalização dos seus serviços. Foram abordados apenas os principais conceitos do CRM, bem como os conceitos de Marketing de Relacionamento e a Tecnologia da Informação, pois todas estão relacionadas quando há o uso de um software de CRM.

6.2 Limitações de Estudo

O estudo sobre o CRM é muito amplo e abrange uma área muito extensa. O CRM pode ser aplicado praticamente a todas as áreas empresariais conhecidas. Onde procurou-se estudar a sua aplicação nas empresas em geral. Essa abordagem foi necessária devido ao fato de que na cidade de Marabá praticamente não existem empresas que utilizam estratégias CRM, o que poderia ser comprovado com uma pesquisa de campo. Por isso, o estudo foi realizado através de pesquisas em bibliografias de autores que escreveram sobre o assunto.

6.3 Sugestões para Trabalhos Futuros

Este trabalho propõe ser a base para elaboração de uma pesquisa de campo nas empresas da região com o objetivo de verificar a viabilidade de implantação da estratégia CRM. A idéia é identificar quais são as empresas que estão de alguma maneira, trabalhando com o foco no cliente e suas necessidades e assim, oferecer a essas empresas os recursos de CRM para que esta possa melhorar seus serviços. Em um trabalho seguinte poderia ser feito o estudo de todo o processo de implantação, desde a reorganização da estrutura organizacional (vendas, automação de vendas, central de atendimento, marketing, etc.) até a possível implantação de um software CRM na empresa com todos os recursos disponíveis (Data Warehouse, Data Mining, Website etc.).

7 Referências Bibliográficas

- AZEVEDO, Márcia C.; CALDAS, Miguel. **Seriam os Call Centers os Sweatshops do Século XXI? Encontro de Estudos Organizacionais**. Recife: 2002.
- BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes**. Traduzido por Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BERRY, J. A. Michael; GORDON, Linoff. **Mastering Data Mining**. Wiley Books, 2000.
- BRETZKE, Mirian. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management: Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo E-Business**. Makron Books, 2001.
- CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de Informação para Tomada de Decisões**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DORNELAS, Jairo Simião; XAVIER, Raquel Oliveira. **Quando o CRM será efetivo em uma empresa? X SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção**. 2003, Bauru, São Paulo.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los Para Sempre**. Futura, 1998.
- GREENBERG, Paul. **CRM na Velocidade da Luz: Conquista e Lealdade de Clientes em Tempo Real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAN, Jiawei; KAMBER, Micheline. **Data Mining: Concepts and Techniques**. Morgan Kaufmann, 2001.
- HUGHES, Artur M. **Database marketing estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- INMON, W. H. **Como Construir o Data Warehouse**. Campus, 1999.
- JARKE, Mathias. **Fundamentals of Data Warehouse**. Springer, 2003.
- KIMBALL, Ralph. **Data Warehouse Toolkit**. Makron Books, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Prentice Hall, 2000.
- LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação: com Internet**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LOSINSKY, Sérgio. **Software: Tecnologia do Negócio**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

- MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas: 2004.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem-sucedidas para a Era do Cliente**. São Paulo: Campus, 1992.
- MORGAN, M. Roberto; HUNT, Shelby, D. **The Commitment-trust theory of Relationship Marketing**. Journal of Marketing, 1994.
- PEDRON, Cristiane Drebes; DAMACENA, Cláudio. **Estratégia de CRM: o desafio da implantação**. São Paulo: 2004.
- PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series Marketing 1 to 1**. Makron Books, 2001.
- REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de Software e Sistemas de Informação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.
- STONE, Merlin. **CRM- Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.
- SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- TERRA, J.C.Cyrineu. GORDON, Cindy. **Portais Corporativos: A Revolução na Gestão do Conhecimento**. Negócio Editora, 2002.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- WINER, Russell S. **Customer Relationship Management: a Framework, Research Directions, and the Future**. Working Paper, Haas School of Business, University of California at Berkeley, USA. 2001.
- ZENONE, Luiz Cláudio. **CRM Customer Relationship Management**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.