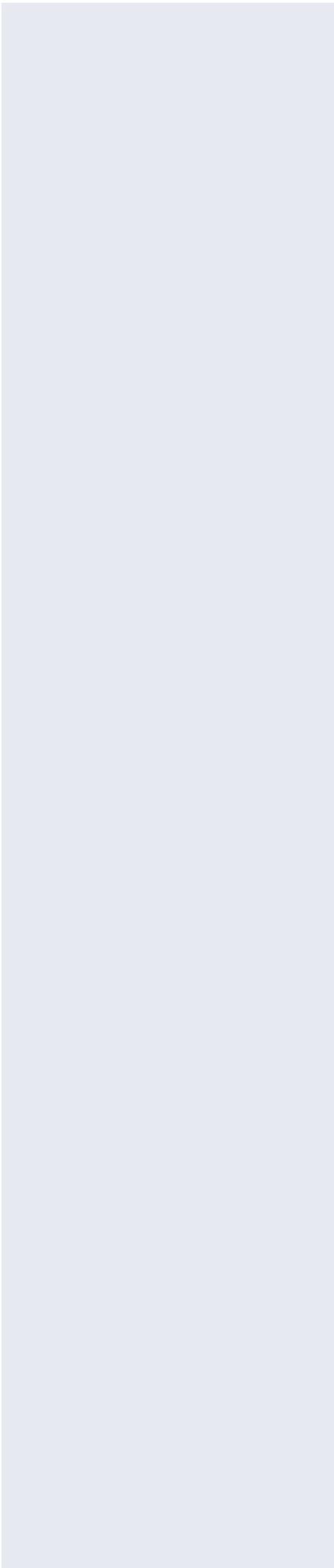


Excellence *report*

Publicação da Symnetics Business Transformation
Ano IV - nº 1 - abril de 2000.

Customer
Relationship
Management



Customer Relationship Management

Introdução	5
Capítulo 1 - Conceituação	6
○ que é CRM?.....	6
○ que tem de novo neste conceito?	7
Como o CRM viabiliza as estratégias da empresa?.....	7
○ Balanced Scorecard: uma visão integradora	8
Capítulo 2 - Como viabilizar o CRM na empresa	8
Alinhamento da Iniciativa CRM à Estratégia da Empresa.....	9
Reestruturação dos Processos Relacionais.....	10
Seleção da Solução orientada ao ROI.....	11
Implementação.....	11
Gerenciamento da Mudança.....	13
Capítulo 3 - Tecnologia Disponível	15
Capítulo 4 – ROI, Business Case CRM e Benefícios	18
Principais Benefícios Econômicos do CRM.....	19
Capítulo 5 – Estrutura do Mercado	21
Como o CRM se aplica às diferentes Indústrias.....	22
Glossário	25
Bibliografia	26

Fundada em 1989, a Symnetics tem assegurado a seus clientes ganhos excepcionais de competitividade no curto e longo prazo.

Até 1991, focamos nossas atividades em modelos de gestão que integrassem o chão de fábrica com as atividades comerciais e administrativas/financeiras de empresas industriais. Desde então, nossa oferta de serviços foi expandida para o desenvolvimento e aplicação de metodologias e ferramentas para a análise e otimização de processos empresariais de diversos setores econômicos.

Já em 1995, firmamos parceria com a Benchmarking Partners dos EUA, empresa especializada em benchmarking e pesquisa de sistemas ERP, passando a atuar de forma intensiva em projetos com foco no ROI-Return on Investment de tecnologias.

Desde 1997, a Symnetics vem pesquisando e implementando novos modelos organizacionais competitivos com foco em processos, adicionando valor de forma significativa em seus projetos.

Atualmente estamos com quatro Centros de Excelência onde aprofundamos os conhecimentos em: e-Commerce, Customer Relationship Management (CRM), Gestão de Pessoas, Business Intelligence e Supply Chain.

2000 Symnetics Business Transformation

Pesquisa realizada pela Symnetics e com apoio de diversas empresas líderes em seus setores.

Agradecimentos:

Gostaríamos de agradecer a todos os envolvidos neste projeto de CRM - Customer Relationship Management que contribuíram para a confecção deste report, bem como às empresas que participaram da pesquisa.

Para maiores informações sobre outras edições entre em contato conosco:

Tel.: (11) 3746-0137

e-mail: symnetics@symnetics.com.br

Recentemente o mercado de aplicativos empresariais tem passado por grandes mudanças. O que se observa é que as empresas que em maioria já adotaram alguma solução de ERP e estruturaram o chamado *Back Office*, partem agora em busca de uma solução para integrar o *Front Office*, ou seja, aquilo que está “da empresa para frente”, tendo-se como base sua cadeia de valor.

Os pacotes *Back Office* são essencialmente voltados para o aspecto interior: apóiam os processos internos da empresa. Estando integrados, auxiliam as diferentes áreas da empresa a trabalhar em conjunto. Os aplicativos *Front Office* são essencialmente voltados para o aspecto externo: focalizam a administração dos relacionamentos entre a empresa e seus clientes.

Este novo movimento possui quatro grandes pivôs que são: *Customer Relationship Management* (CRM), *Business Intelligence* (BI), *e-Commerce* e *Supply Chain*.

O **CRM**, tema central deste *Excellence Report*, trata da Gestão do Relacionamento com os Clientes onde estes passam a ocupar posição central e toda a empresa passa a ser orientada para a manutenção deste relacionamento.

O **Business Intelligence** refere-se ao monitoramento e gerenciamento da estratégia empresarial através de indicadores balanceados de desempenho para assegurar a sustentação da empresa a curto prazo e a sua sobrevivência a longo prazo.

O **e-Business** traz consigo todas as novas oportunidades de negócio que a crescente utilização da Internet tem gerado, desde a comercialização *Business to Consumer* até o *e-Procurement*, onde as empresas passam a orientar seus processos de suprimentos para transações via *web* (*Business to Business*).

Supply Chain trata da integração de toda a cadeia produtiva, desde os fornecedores dos fornecedores até os clientes dos clientes e como o fluxo de informação entre estes diferentes estágios da produção pode agregar valor ao processo produtivo.

Cada um destes assuntos será tratado em um Excellence Report específico que a Symnetics estará editando no decorrer deste ano.

Neste primeiro relatório o foco será o CRM (*Customer Relationship Management*).

CAPÍTULO 1 - CONCEITUAÇÃO

O que é CRM?

CRM - Customer Relationship Management ou Gestão do Relacionamento com os Clientes, é um Modelo de Gestão que busca prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e administrar o relacionamento com o cliente, partindo-se do pressuposto de que é mais rentável manter um bom cliente que conquistar um novo.

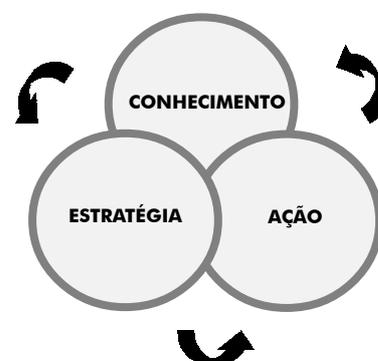
Enquanto os esforços do marketing tradicional concentram-se na aquisição de novos clientes, através de investimentos em mídia, promoções e publicidade, o CRM nos convida a olhar com mais atenção a base atual de clientes, entendê-los melhor, estreitar o relacionamento buscando prolongá-lo, e, em última instância, a fidelização.

A proposta do CRM é desenvolver em toda a empresa um processo contínuo de comunicação interativa com os clientes, caracterizando-se por um ciclo de 3 fases:

Conhecimento: é nesta fase que a empresa, através da reunião das informações provenientes dos contatos com o cliente, passa a entender suas necessidades e conhecer suas peculiaridades, possibilitando a segmentação em níveis bastante detalhados.

Estratégia: a partir dos insumos obtidos na fase anterior, é possível determinar estratégias refinadas e mais assertivas de atuação junto aos diferentes segmentos de mercado.

Ação: implementação das estratégias definidas, monitoração dos resultados e ampliação do conhecimento sobre os clientes através da análise dos resultados das ações.



Na abordagem CRM, esse ciclo se repete continuamente, buscando o aperfeiçoamento constante e o atingimento das metas da empresa.

PESQUISA

Observamos que o Grau de Compreensão do conceito de CRM nas empresas, ainda está restrito a alta administração sendo que nos níveis médios e operacionais, existe ainda um gap, o que precisa ser tratado de maneira rápida pela empresas uma vez que para a efetiva realização do CRM, é necessário que o conceito esteja disseminado por toda a organização. É necessário “aculturar” a organização, as pessoas precisam estar familiarizadas com o conceito, para que o CRM seja uma realidade viável.

Grau de compreensão do Conceito CRM nas empresas brasileiras

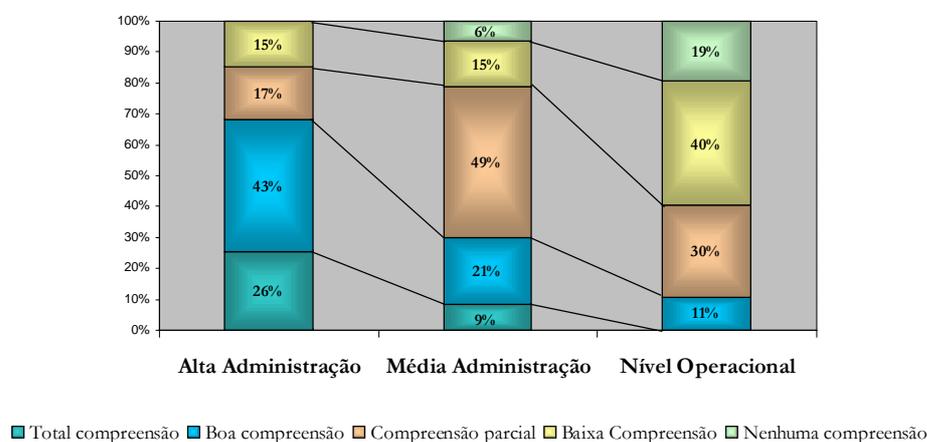


fig. 01

O que tem de novo neste conceito?

Para que se entenda o que há de novo no conceito de CRM é preciso voltar às origens do conceito, ou seja, no encontro de duas grandes vertentes: o **Marketing de Relacionamento**, que considera a venda como consequência de um relacionamento e a **Automação da Força de Vendas**, que considera a venda como um processo complexo e trata cada etapa aplicando as melhores práticas de forma a otimizar o tempo dos profissionais de vendas.

Durante muito tempo o Marketing de Relacionamento e a Automação da Força de Vendas caminharam em paralelo e desenvolveram-se separadamente. A grande novidade do CRM é proporcionar a integração entre ambos possibilitando **uma visão única** do cliente dentro da empresa. É a possibilidade de se obter resultados eficazes através de uma alocação mais eficiente do orçamento interno, aplicando-se seletivamente a prática do marketing individualizado.

Como o CRM viabiliza as estratégias da empresa?

As estratégias de uma empresa funcionam como um direcionador na busca de um caminho para a empresa como um todo. Tecnicamente, a sua finalidade deve consistir em orientar o encadeamento de ações voltadas ao futuro. Também compreende o desdobramento de objetivos estratégicos (metas a serem alcançadas ao final de um determinado período) para as demais áreas da empresa.

Tradicionalmente as empresas buscam trabalhar com metas financeiras, até mesmo pelo seu caráter quantificável. Mas este critério, somente, não garante seu alcance, principalmente pela impossibilidade de monitoração constante das causas de seu desempenho periódico. Por mais atualizado que esteja o dado, retrata o desempenho de ações passadas, não possibilitando a análise da influência de atributos de mercado ou o desempenho dos processos internos

O CRM funciona como ferramenta viabilizadora na medida em que auxilia a mensuração do grau de alcance dos objetivos estratégicos desde que eles se encontrem refletidos nas diferentes dimensões que compõem uma organização.

Além disso, o CRM influencia as variáveis Receitas e Despesas, da seguinte forma:

-Despesas: auxilia a otimização dos processos de marketing, vendas, atendimento ao cliente, entre outros, possibilitando inclusive a otimização do uso dos orçamentos destas áreas;

-Receitas: possibilita um melhor relacionamento com o cliente, permitindo o aumento de receitas proveniente do incremento do *Life Time Value (LTV)*, ou seja, do *valor vitalício do cliente*. Em última instância, auxilia na manutenção da base de clientes possibilitando maior precisão nas estratégias de marketing e vendas, como por exemplo, *cross-sell*, *keep-sell*, *up-sell*.



fig. 02

PESQUISA

Os resultados da Pesquisa mostram que as empresas vêem o CRM como mais um viabilizador de suas estratégias.

○ *Balanced Scorecard: uma visão integradora*

Robert Kaplan estruturou o *Balanced Scorecard* (BSC), um conceito que retrata os objetivos estratégicos de uma empresa nas dimensões que genericamente a compõem: Financeira, Processos, Crescimento e Aprendizado e Social e Mercado

Este conceito tem dois pontos fortes: o **compartilhamento** da estratégia com diferentes níveis organizacionais e a **monitoração** do desempenho e das causas.

O CRM viabiliza o *Balanced Scorecard* através de sua integração com estas dimensões. A figura a seguir demonstra a lógica que suporta o *Balanced Scorecard*.



Esta visualização e clareza quanto às estratégias da organização são fundamentais para a exploração do potencial de benefícios que o CRM oferece.

O desdobramento dos objetivos estratégicos nas dimensões de mercado e processos, considerando que são as que viabilizam a dimensão financeira, norteiam a escolha das funcionalidades CRM, inclusive priorizando aquelas que possuem maior impacto na rentabilidade. Auxilia também na definição de quais informações provenientes do sistema CRM serão mais críticas para a melhor operacionalização destas estratégias, ao mesmo tempo em que fornece suporte para o monitoramento de seu desempenho, possibilitando inclusive análises de causa e efeito.

A dimensão Aprendizado e Crescimento também possui grande importância dado que CRM é antes de mais nada *atitude*. Neste sentido, esta dimensão orienta o nível de capacitação e o aculturação necessários à organização para melhor garantia dos resultados. Um outro aspecto bastante impactado pelo CRM na dimensão aprendizado é o conhecimento que a empresa passa a obter dos clientes possibilitado por práticas de *database marketing*.

CÁPÍTULO 2 - COMO VIABILIZAR O CRM NA EMPRESA

Antes de mais nada, uma implementação de sucesso pressupõe um planejamento prévio. Ela deve ser direcionada pelas metas e estratégias da empresa, bem como os **processos** internos precisam estar estruturados para a nova realidade.

Além de um bom planejamento e uma adequada estruturação de processos, o CRM não acontecerá sem o envolvimento das **pessoas**. Antes de mais nada o CRM é uma mudança de atitude e atitudes são tomadas por pessoas.

Abordaremos neste capítulo as seguintes etapas para uma implementação de sucesso:

1	Alinhamento da Estratégia CRM à Estratégia da Empresa	GERENCIAMENTO DA MUDANÇA
2	Reestruturação dos Processos Relacionais	
3	Seleção da Solução orientada ao ROI	
4	Implementação	

Nos tópicos seguintes estaremos detalhando cada uma das sub-etapas.

Alinhamento da Iniciativa CRM à Estratégia da Empresa

A experiência revela que, muitas das falhas para realizar o potencial de benefícios em projetos de CRM, advêm principalmente da desvinculação do projeto das questões estratégicas do negócio.

Objetivos esperados: o projeto CRM deve ser percebido como uma questão crítica para a organização, bem como estar vinculado a objetivos mensuráveis. Devem ser contemplados os processos-chave, os Fatores Críticos de Sucesso e todas as questões relativas à organização para a garantia do alcance da visão estratégica.

Produtos gerados nesta etapa: alinhamento da iniciativa CRM com as estratégias através do mapa de inter-relacionamento dos objetivos estratégicos gerado. As dimensões complementares à financeira auxiliam este alinhamento através da identificação dos:

- **Objetivos mercadológicos** que possuem maior impacto no alcance das metas financeiras.
- **Processos** que possuem maior impacto no alcance das metas mercadológicas.
- **Objetivos estratégicos** na dimensão crescimento e aprendizagem que suportam o alcance dos demais.

Com base nestas informações, a empresa é capaz de identificar quais processos reestruturar para que o CRM funcione como habilitador de suas estratégias.

Reestruturação dos Processos Relacionais

Como ilustrado anteriormente, o CRM pressupõe uma empresa orientada ao mercado, com foco no cliente. Isto significa processos específicos, de vendas, de desenvolvimento de produtos, financeiros e outros. O cliente externo é o ponto focal de toda a organização.

É certo que cada empresa analisará as diferentes partes desse conjunto de acordo com suas estratégias específicas para tornar sua equipe de vendas mais eficiente ou, por exemplo, melhorar os relacionamentos com seus clientes. Porém, de uma maneira genérica, é possível identificar os principais processos a serem analisados para uma iniciativa CRM. São eles:

- **Processos de Marketing:** compreende a análise das informações de mercado, planejamento de campanhas de comunicação e promoção, monitoração de resultados. Engloba ainda a estruturação do *workflow* de compartilhamento dos materiais gerados pelo Marketing e estruturação de uma base de dados.
- **Processos de Vendas:** grande parte dos processos de *order flow* devem ser analisados. Os sub-processos de apoio aos profissionais de vendas, como gerenciamento de contatos, canalização das informações, suporte, gerenciamento da alocação e de tarefas devem ser analisados. Sub-processos de Telemarketing e de Vendas eletrônicas (lojas virtuais), bem como o processo de precificação, considerando variáveis como quantidade, prazo de entrega e categorias de clientes devem ser também considerados.
- **Processos de Atendimento ao Cliente:** engloba a análise dos sub-processos das Centrais Telefônicas existentes, Suporte Técnico, Atendimento ao Campo, Garantias, Contratos. Critérios de decisão devem ser previstos para o sistema, bem como uma base de dados estruturada com informações sobre os cliente, produtos, contratos, garantias, devoluções.
- **Processo de Administração do Ciclo do Pedido:** contempla a administração do ciclo do pedido, ou seja, atividades como: recepção dos pedidos, aprovação, planejamento da produção, entrega e faturamento. Engloba inclusive processos de *Supply Chain*. A revisão deste processo e sua integração ao CRM é a forma mais eficaz de se obter resposta em tempo real por toda cadeia de valor. O valor para o cliente encontra-se na redução no custo do tempo, do esforço para se obter informações e a garantia da entrega no prazo com a qualidade exigida.

Produtos gerados nesta etapa:

- Análise e reestruturação dos processos críticos para a implementação do CRM;
- Levantamento de atributos e especificidades dos processos que devem ser contemplados pela solução escolhida;
- Identificação de potenciais benefícios econômicos e estratégicos da iniciativa;
- Insumos para o planejamento da estratégia de aquisição de módulos e implementação.

PESQUISA

Redesenho de Processos é importante para a Implementação do CRM

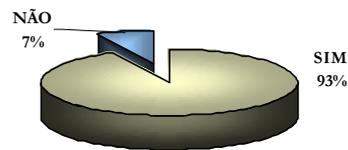


fig. 03

Realização de Redesenho de Processos pré-implementação

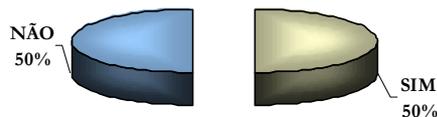


fig. 04

Observamos uma contradição entre o que as empresas acham e o que fazem de fato, pois, quando perguntadas sobre a Realização do Redesenho de Processos Relacionais anteriormente ao início da implementação do CRM, 93% das empresas consideram importante entretanto, da base amostral considerada, apenas 50% realmente reestruturou seus processos.

Seleção da Solução orientada ao ROI

Na escolha da melhor solução tecnológica, o que diferencia a escolha, além das suas próprias características, é a necessidade de cada empresa. Nesse sentido, torna-se necessário analisar as diferenças críticas e estratégicas dos softwares disponíveis no mercado para que se possa encontrar a melhor solução para as necessidades específicas da empresa.

Objetivos esperados: selecionar a melhor solução CRM para a empresa, considerando seus diferenciais competitivos e a plena integração e atendimento das especificidades dos processos relacionais.

Produtos gerados: seleção da solução CRM – software e integrador – e estabelecimento das metas a serem alcançadas com a implementação.

Um ponto importante a considerar durante e após a seleção é a elaboração do contrato de prestação de serviços e de aquisição do software. Considerando que a implementação é um fator crítico de sucesso do projeto, faz-se necessário um bom gerenciamento desta parceria – e o contrato, mesmo não eliminando todos os riscos da iniciativa, é uma das principais ferramentas.

Uma tendência observada nos últimos anos, principalmente em decorrência da onda ERP, tem sido a de compartilhamento dos riscos do projeto.

PESQUISA

A Pesquisa CRM mostrou que o que tem norteado as Empresas na escolha de suas soluções tem sido antes de mais nada as Funcionalidades, logo a seguir situa-se o Nível de Integração com os softwares de ERP e por fim, de certa forma surpreendentemente, a Solidez Financeira do fornecedor.



fig. 05

Implementação

A transformação proposta pela iniciativa CRM somente se viabiliza após sua implementação. Esta, por sua vez, requer equipar a organização de modo a absorver a mudança, determinar um Líder da implementação, estabelecer planos de ação detalhados e definir papéis e recompensas.

O gerenciamento do projeto

Muitas equipes de projeto trabalham sem qualquer referência sobre como criar um planejamento de projeto realístico e pragmático ou como monitorar o progresso do projeto ou como responder às necessidades de mudanças nos planos. O gerenciamento de projetos fornece às equipes um processo que os auxilia a coordenar seus esforços de modo que criem o produto certo, no tempo certo, para o cliente certo e dentro dos limites estabelecidos pela organização.

Projetos de sucesso requerem as pessoas certas na equipe.

Equipe do projeto

Para a composição da equipe do projeto deve ser considerado o CAPI (Combinação de Autoridade, Poder e Influência) do mesmo, de modo que as mudanças decorrentes do projeto CRM não venham a esbarrar em problemas de ordem organizacional.

Habilidades, competências e conhecimento dos integrantes também devem ser consideradas, como visão empresarial, comprometimento, sistemática organizacional além de possuir bons conhecimentos da metodologia utilizada e noções de informática.

Monitoramento e Avaliação dos Resultados

O monitoramento da implementação do CRM deve ser realizado periodicamente, de acordo com os benefícios estratégicos e econômicos previstos inicialmente, possibilitando a tomada de ações corretivas durante todo o seu desenvolvimento.

A organização pode julgar o sucesso do projeto a partir dos seguintes critérios:

1) Satisfação dos acionistas:

- Os objetivos estratégicos do projeto foram atendidos bem como os benefícios previstos no Business Case foram alcançados;

2) Satisfação dos clientes externos

- O cliente fica satisfeito ou maravilhado com o produto final (atendimento final);
- O produto final é entregue ao cliente no prazo estipulado com qualidade;

3) Satisfação dos clientes internos:

- A equipe de projeto cumpriu o orçamento e a alocação de pessoal;
- Os membros das equipes aumentaram suas competências e conhecimento como resultado do projeto;
- A empresa beneficiou-se das lições aprendidas pelas equipes.

Gerenciamento da Mudança

Durante todo o planejamento e implementação do CRM na empresa, é de fundamental importância que o Gerenciamento da Mudança (*Change Management*) seja desenvolvido. O objetivo é alinhar e comprometer os envolvidos direta ou indiretamente na iniciativa. O *Change Management* permeia todas as etapas, sendo fundamental para o sucesso da iniciativa.

Para gerenciar a mudança com sucesso, três pontos foram destacados, estando eles descritos a seguir:

Comprometimento

O primeiro deles refere-se à questão do **comprometimento**. A transformação deve ser feita pelas pessoas envolvidas no processo, incluindo clientes.

Um aspecto constante nas imperfeições dos esforços de transformação reside na falha da alta gerência em representar ativamente seu papel. A alta gerência inclui um *patrocinador*, que atua como um facilitador, e um *Comitê Diretivo* composto por diretores de áreas impactadas pelo processo. Seu papel é prover uma estratégia que oriente, de modo amplo, todo o esforço de melhoria, determinar a direção, orientar as equipes sobre questões chave, remover obstáculos, aprovar recomendações e gerenciar a implementação das mudanças.

Equipes

Outro aspecto a ser observado é aquele referente ao **envolvimento das equipes** no projeto. Se os integrantes das equipes não possuírem uma clara compreensão dos vínculos, direção e fronteiras, permanecerão estáticos, perderão energia e falharão no cumprimento das expectativas.

Uma parte chave do papel do Comitê Diretivo é assegurar que cada membro das equipes entenda questões como: direcionadores do projeto CRM, objetivos e definição clara de papéis e produtos a serem gerados. Outras questões devem ser consideradas de acordo com o escopo e abrangência do projeto CRM.

Análise de Competências

A última questão refere-se a pessoas, e suas **competências**. O conceito de competências reflete uma habilidade, característica pessoal, atitude e ou conhecimento que em determinada atividade agrega valor ao converter-se em uma ação.

Os novos processos redesenhados precisam ser avaliados e testados através de uma verificação das competências das pessoas que serão afetadas.

Os projetistas e implementadores dos novos processos devem identificar como os fatores do Sistema de Avaliação de Pessoas – recursos, ferramentas, treinamento, *feedback* e recompensas – necessitam mudar para suportar os novos processos. Se um novo comportamento é esperado, ele deve ser suportado.

PESQUISA

Quanto ao Status de Implementação do CRM, em 67,4% das empresas da amostra já existe um direcionamento em relação ao CRM, porém somente 10,9% estão em operação.

É importante ressaltar que o CRM foi caracterizado como em operação, apenas para as empresas que possuem 3 ou mais funcionalidades implementadas, armazenam os dados em uma base única, sendo que estes são extraídos, analisados e geram ações de melhorias.

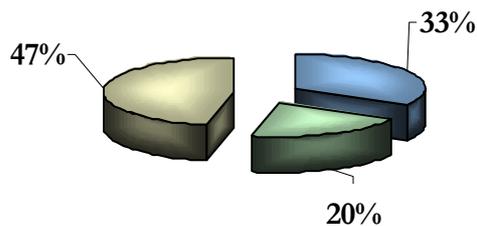
A partir destas considerações observamos que 47% das empresas utilizam base dados isoladas e 38% não fazem uso das informações armazenadas em Banco de Dados. O que justifica a baixa incidência de empresas que realmente se encontram em fase de operação do CRM

Fases da Implementação do CRM



fig. 06

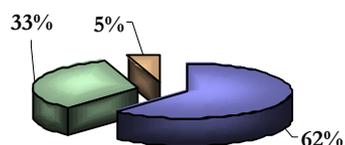
As informações provêm de uma fonte única e integrada



- Sim, inclusive possui uma base de dados única que centraliza todas as informações de clientes
- Sim, porém as informações são consolidadas posteriormente de acordo com o interesse dos clientes
- Não, cada ponto de contato armazena as informações que lhe são úteis separadamente

fig. 07

As empresas analisam as informações contidas em seus Bancos de Dados



- Sim, as informações são extraídas, analisadas e geram ações de melhoria
- Sim, as informações são extraídas, mas não são tratadas, não gerando ações de melhoria
- Não, extraímos nenhum tipo de informação

fig. 08

O mercado CRM caracteriza-se pelos diferentes tipos de soluções ofertadas. Estas baseiam-se em softwares que integram os sistemas de atendimento aos processos da empresa e variam de acordo com os tipos de atendimento ou serviços que as empresas colocam à disposição de seus clientes.

Os softwares disponíveis no mercado oferecem basicamente as seguintes funcionalidades:

Automação da Força de Vendas (Sales Force Automation)

Proporciona suporte para a equipe de vendas. Com esta funcionalidade a empresa pode ficar mais perto do cliente acompanhando os vendedores através de um monitoramento sistêmico.

O objetivo é otimizar os resultados da equipe de vendas utilizando-se da tecnologia da informação. As informações de suporte são enviadas para os vendedores externos diretamente para os seus *notebooks*.

O suporte está baseado em instrumentos que permitem aumentar tanto a eficácia (produtividade) quanto a eficiência (otimização da venda desde o contato até a realização efetiva da venda), através de um gerenciamento contínuo baseado nas estratégias de marketing da empresa.

Marketing

Utiliza os recursos da base de dados originada pelo CRM para a realização e gerenciamento de campanhas, pesquisa de mercado, gestão de *leads*, promoções, televendas e telemarketing. Através destes recursos é possível ampliar o alcance do marketing da empresa para mercados alvo, conquistar novos e manter o sistema de inteligência de marketing devidamente estruturado e integrado com o mercado e seus principais concorrentes.

Os módulos disponíveis possuem capacidade também para suportar um processo analítico em tempo real, através de uma análise multidimensional das variáveis.

Centro de Atendimento aos Clientes (Call Centers)

As Centrais de Atendimento ao Cliente são utilizadas para atender demandas de clientes em toda a cadeia produtiva, podendo estes clientes ser distribuidores, atacadistas e varejistas como também consumidores finais.

Os módulos de *Call Center* disponíveis nos sistemas CRM permitem, de uma maneira geral, a informatização ativa e receptiva destas centrais. Gerenciam o fluxo de informação de diversas mídias (telefone, e-mail, fax), priorizam o atendimento, monitoram todos os processos destas centrais, administrando o fluxo de trabalho e asseguram respostas rápidas ao fornecer todas as informações do Database Marketing referentes ao contato. Incorporam também a facilidade do CTI – *Computer and Telephone Integration*.

e-Business

Consiste na utilização da Internet para o relacionamento direto de negócios on-line entre empresas e clientes. O *e-Business* permite colocar a demanda e a cadeia de suprimentos “*on-line*”. As aplicações tecnológicas de CRM existentes permitem a interface cliente-manufatura-cadeia de suprimentos com a área financeira e inteligência de marketing através da Internet, em um processo integrado, utilizando-se *browsers*.

O *e-Business* provê acesso seguro ao processo via *self-service*, de maneira que os clientes podem acionar externamente e monitorar pedidos e os fornecedores podem gerenciar estoques de seus clientes.

Suporte (Help Desks)

O ambiente de trabalho do *help desk* interno está se tornando cada vez mais complexo a medida que se torna necessário gerenciar redes com uma enorme variedade de plataformas e aplicativos, além dos bens da empresa – tecnologia, pessoal e procedimentos.

Os *help desks* auxiliam internamente no gerenciamento de ativos da empresa, acompanhamento das tarefas e assistência técnica funcional. Basicamente funcionam como uma central de informações que armazena dados, regras da empresa, procedimentos e fluxos de trabalho. Funcionam também como suporte para soluções de gerenciamento de redes, através do monitoramento da infraestrutura de informação da empresa: *mainframes*, *client/server* e equipamentos de telecomunicações, incluindo atendimento a soluções relacionadas com a Intranet corporativa e Web.

Os módulos disponíveis atualmente suportam a informatização do *Help Desk*, fornecendo flexibilidade e funcionalidade para atender o modelo comercial da empresa e seu próprio fluxo de assistência técnica.

Atendimento ao Campo (Field Service)

As empresas podem oferecer aos clientes um conjunto de serviços de assistência técnica diretamente em campo. Este conjunto pode compreender desde visitas técnicas, orientação aos clientes para montagem e devolução de peças, administração de estoques e peças de reposição, reabastecimento de peças, até devolução de material, entre outros. A busca das empresas consiste em aumentar a qualidade dos serviços ao mesmo tempo em que se otimiza o custo dos mesmos através de soluções integradas entre a empresa e cliente.

Os módulos disponíveis permitem o gerenciamento destes processos, incluindo a definição de contratos de serviços, autorizações, notificação automática, planejamento, execução e controle das ordens de serviços, apoiados em sistemas portáteis.

PESQUISA

Status da Implementação do CRM. Em 67,4% das empresas da amostra já existe um direcionamento em relação ao CRM, porém somente 10,9% estão em operação.

Status da Implementação das funcionalidades do CRM

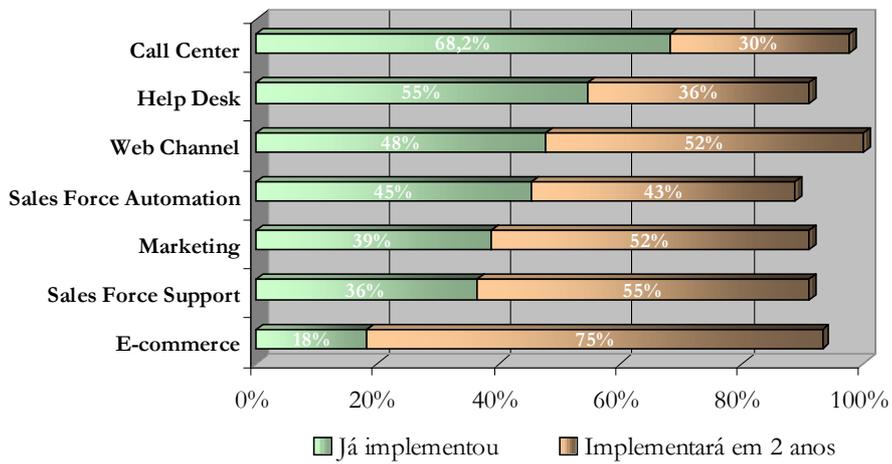
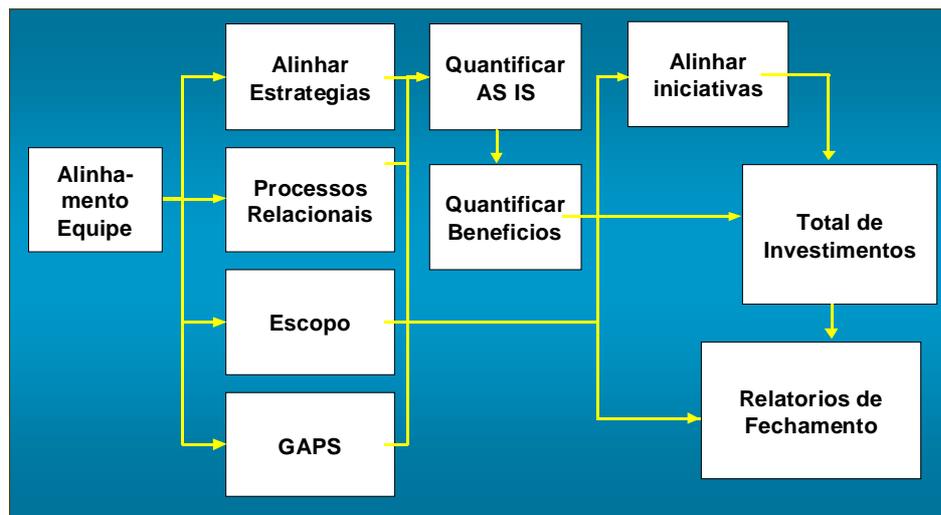


fig. 09

CAPÍTULO 4 – ROI, BUSINESS CASE CRM E BENEFÍCIOS

Recentemente tem sido observado um substancial aumento na demanda por análises de viabilidade em Programas de CRM. Uma preciosa ferramenta que vem sendo utilizada é o Business Case CRM, que além de fornecer o ROI (Retorno sobre o Investimento), garante um alinhamento com as estratégias da empresa, determinando as prioridades de implementação e assegurando um maior nível de comprometimento com os resultados esperados.

A realização de um Business Case CRM passa por uma seqüência de 10 passos, ilustrados na figura a seguir



O *Business Case CRM* final validado serve como um plano macro para a implementação do novo modelo, e entre os seus produtos inclui-se:

Benefícios estratégicos e tangíveis
Custos e prazos envolvidos
Arquitetura técnica da iniciativa
Cronograma de projeto em nível macro
Estratégias para o gerenciamento da mudança

O cálculo do ROI, que em termos práticos indica qual será o retorno de cada unidade monetária investida, leva em consideração basicamente duas variáveis:

- Total do Investimento no Projeto**, também conhecido como TCO (*Total Cost of Ownership*) incluído os custos de hardware, software, implementação e consultoria;
- Benefícios Financeiros** do projeto que são basicamente reduções de custos e aumentos de receita.

A principal dificuldade não reside na mensuração dos investimentos e sim no cálculo dos benefícios atingidos, que exploraremos a seguir.

Principais Benefícios Econômicos do CRM

Como dito anteriormente os principais benefícios do CRM são relacionados com a redução de custos e aumento de receitas.

A redução de custos, aqui considerados como custos de oportunidade, ocorre sobretudo na redução de perdas de clientes ocasionada por uma maior fidelidade. E a grande pergunta que acompanha tal afirmação é: “Como mensurar o custo das perdas de clientes?“, para tanto faz-se necessário o uso do conceito de *life time value*, que procura calcular o valor vitalício dos clientes.

De acordo com o conceito, o Valor Médio de um Cliente (Vc) é o Valor Presente do fluxo de Rendimentos (R) gerados por este cliente no decorrer de vários anos de relacionamento com a empresa.

$$Vc = Vp (R1, R2, R3, R4, \dots)$$

Os Rendimentos são definidos como o total de Compras dos Clientes (C) em um ano multiplicado pela Margem de Lucro (L) média.

$$R = C \times L$$

Uma vez calculado o valor médio dos clientes, basta multiplicar o total de clientes perdidos pelo valor médio e chega-se ao valor dos clientes perdidos.

Outros benefícios tangíveis podem ser alcançados com a implementação do CRM entre eles podemos citar:

- **Redução em Custos de Marketing** - são provenientes sobretudo de economias em correio e custos de telemarketing.

- **Planejamento de Mídia** – utilizando o CRM para guiar e coordenar os gastos de mídia de massa a mídia direta pode reduzir redundâncias e possibilitar a empresa maior alavancagem e melhores taxas nas negociações de mídia. O fato é que simplesmente por ter as campanhas organizadas e sendo gerenciadas de maneira centralizada pode aumentar a capacidade de melhor definir o público alvo.

Outros benefícios advindos da implementação do CRM estão relacionados com o aumento nas receitas das empresas, tais benefícios apresentam uma característica de mais longo prazo que as reduções de custo. Geralmente tais benefícios são:

- **Aumento de Vendas Cruzadas (cross selling)** – originadas por existir uma visão única do cliente e perceber através do contato com uma outra área uma oportunidade de venda.

- **Aumento do Valor de Cada Venda** – mais uma vez a utilização das informações de transações com os clientes possibilita a venda de produtos de maior valor agregado, contribuindo assim para um aumento nas receitas da empresa.

A análise das variáveis RFV - Recência, Frequência e Valor – aplicadas à base de dados formada pelo CRM, quando cruzadas com as Categorias de Produtos adquiridos permitem a análise dos hábitos de consumo e a identificação dos benefícios:

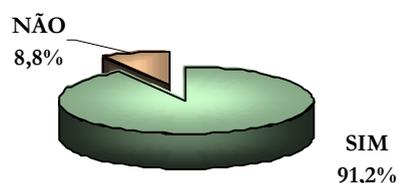
- **Re-sell** – repetição da compra, através de venda proativa baseado nos hábitos de consumo;
- **Up-sell** – incremento da receita através do consumo de categorias de produtos com maior margem.
- **Keep-sell** – desenvolvimento de ações de retenção;
- **New-sell** – uso da base de dados para novos produtos; entre outros.

PESQUISA

Apesar de 91,2% das empresas entrevistadas considerarem importante possuir um mecanismo para mensurar os benefícios financeiros obtidos com o CRM, somente 22,7% o fazem.

Outro aspecto importante, é que poucas empresas mensuram o custo de aquisição ou de perda de um cliente.

Empresas que consideram importante mensurar benefícios através de ROI



Empresas que mensuram os benefícios financeiros obtidos com o CRM

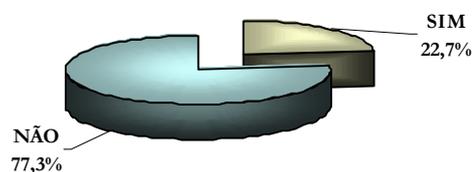
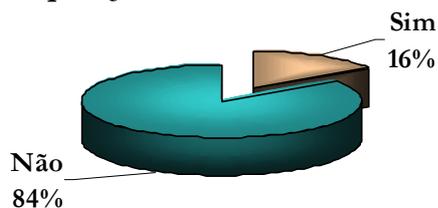


fig. 10

As empresas mensuram o custo de aquisição de um novo cliente?



As empresas mensuram o valor da perda de um cliente?

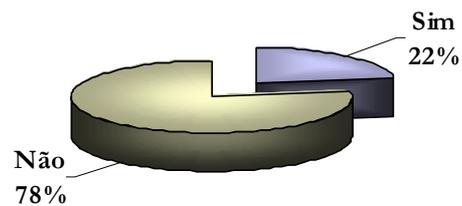


fig. 11

O mercado de soluções para CRM é ainda recente. *Customer Relationship Management* é um conceito novo, que vem ganhando espaço nas agendas dos empresários principalmente desde 1999, quando grande parte das empresas já começaram a usufruir dos benefícios da integração dos sistemas transacionais ou ERP's. Ao mesmo tempo, por serem recentes no mercado, os *softwares* ainda estão em fase de ajustes, para se adequarem melhor às necessidades da empresa e de seus clientes.

O que temos presenciado, notadamente nos últimos meses é que o setor tem se caracterizado por diversas aquisições e entrada de novas empresas. Os provedores de ERP estão atentos para este novo segmento, desenvolvendo ferramentas (SAP e Oracle), estabelecendo parcerias (J.D. Edwards) ou até mesmo comprando soluções já comprovadas no mercado (PeopleSoft e Baan). Grandes fornecedores mundiais de software estão iniciando ou intensificando este ano suas operações no Brasil, como fez a Siebel.

O profissional que deseja implementar uma solução para CRM pode ficar confuso diante da rapidez com que está se modificando este mercado. Além da escolha do software, ele deve pensar também em aspectos como planejamento da iniciativa, infra-estrutura tecnológica necessária (hardware, equipamentos de telefonia) e implementação.

Com o objetivo de dar uma visão geral do mercado de CRM, estruturamos abaixo os principais segmentos e quem são as principais empresas que estão atuando em cada um deles.

- **Provedores ou Fornecedores de Software:** empresas que desenvolvem e comercializam softwares de CRM.

Principais Empresas: Siebel, Oracle, SAP, PeopleSoft (Vantive), Nortel (Clarify), Interquadrum, Microsiga

- **Fornecedores de Hardware:** empresas que fornecem equipamentos de hardware, como servidores, PC's, redes, entre outros.

Principais Empresas: Siemens, Fujitsu, Nortel, IBM, Lucent, Panasonic, Sun Microsystems, Compaq

- **Fornecedores de Equipamentos de Telecomunicações:** empresas que fornecem equipamentos de telefonia, que fazem parte da infra-estrutura, como CTI (*Computer Telephony Integration*), URA (Unidade de Reposta Audível), DAC (Direcionador Automático de Chamadas).

Principais Empresas: Alcatel/Genesys, Easyphone, Nortel, Lucent, Siemens, Telecom, Ericsson, Intervice, GMK.

- **Consultorias de Serviços:** suportam o planejamento da iniciativa CRM na empresa, contemplando aspectos como o alinhamento com a estratégia da empresa, redesenho de processos, escolha do software e parceiro de implementação, módulos adequados e estudos de viabilidade.

Principais Empresas: Symnetics, Ernest & Young, Andersen Consulting, IBM, Deloitte

- **Consultorias de Implementação ou Integradores:** são as empresas que conduzem a implementação dos *softwares* de CRM, desenvolvendo as customizações necessárias.

Principais Empresas: Origin, Siemens, Andersen Consulting, IBM, Promon

- **Terceirização de Hardware ou Atendimento:** incluem-se aqui as empresas que terceirizam a infra-estrutura tecnológica e de telecomunicações e serviços de atendimento telefônico.

Principais Empresas: Hardware - Siemens, Oracle, Debis Humaitá, IBM; *Atendimento* - Quatro A, Atento, CPM

Além destes segmentos, podemos citar como pertencentes a este mercado, num segundo plano, os provedores de ERP, devido a integração com o *Back Office*. Fornecedores de tecnologias complementares como Call Center e Internet também podem ser enquadrados nessa estrutura.

Vale ressaltar que este segmento, por ser caracterizado por tecnologias de ponta, é muito dinâmico e algumas empresas muitas vezes atuam em mais de um dos segmentos acima. É o caso, por exemplo da Siemens, que está presente nos segmentos de consultoria de implementação, fornecedores de hardware, fornecedores de equipamentos de telecomunicações e terceirização de hardware.

Como o CRM se aplica às diferentes Indústrias

Por se tratar de um conjunto de funcionalidades com um alto grau de flexibilidade, o CRM apresenta características distintas dependendo da Indústria em que será aplicado.

A razão de tais diferenças é que cada Indústria tem as suas especificidades, sua maneira de suprir a demanda e distintas estruturas de mercado.

O objetivo deste capítulo é, de forma rápida, descrever as peculiaridades do CRM por Indústria, ressaltando os principais módulos e características do setor.

Os setores a serem analisados são: *Utilities*, Varejo, Telecomunicações, Bancos, Farmacêutico e Bens de Consumo.

Utilities

Este setor, que sempre teve uma presença marcante do Estado, passa rapidamente por uma reestruturação. Tal movimento é de dimensões globais e como conseqüência posiciona a cultura de Relacionamento com os Clientes como pouco madura.

Por outro lado, o setor de *Utilities* apresenta um grande ponto favorável ao CRM, pois embora haja limitações tecnológicas nos sistemas de medições de consumo, existe uma grande quantidade de dados transacionais disponíveis. O grande problema passa a ser a capacidade de análise, ou seja, segmentar, agrupar por lucratividade e por fim determinar o quanto investir em marketing neste tipo de cliente.

Vários estudos sugerem que há uma grande sensibilidade a preços no mercado de energia elétrica residencial. Em estudos realizados nos Estados Unidos pela UtiliCorp United, Inc. em 1995 mostram que pelo menos 30% dos consumidores entrevistados mudariam de fornecedor com uma redução de 5% nos preços.

A necessidade por Programas de Fidelização de clientes é imediata não por demanda do mercado mas sim para posicionar as empresas à frente de novos entrantes quando a concorrência se acentuar, o que deve acontecer em breve.

Varejo

Tal setor apresenta características bem distintas do setor analisado anteriormente, ou seja, elevada concorrência fazendo com que os programas de CRM estivessem desde há muito tempo em andamento e, por outro lado, uma dificuldade inerente ao negócio que é a associação dos dados transacionais às pessoas.

Também muito sensível a preços, o varejo há algum tempo percebeu a necessidade de atuar sobre a fidelização dos clientes estabelecendo um gerenciamento destas relações. Para vencer a barreira da falta de ligação entre o cliente e os produtos comprados foram criados cartões de fidelização geralmente associados a bonificações crescentes.

Os principais benefícios do CRM se dão no aumento da fidelidade e conseqüente redução de perdas de clientes e na possibilidade de realização de *cross selling* (vendas cruzadas), pois ao identificar um determinado padrão de compra passa a ser possível oferecer novos produtos com elevadas taxas de aceitação.

Telecomunicações

Com um processo de privatização bastante avançado e conseqüente alta concorrência, adicionado a alta capacidade de identificação dos clientes e grande sensibilidade a preços, torna o setor de Telecomunicações um fértil terreno para as práticas de CRM. Entretanto, para que isto aconteça será necessário uma série de mudanças para algumas empresas, dentre elas:

- Dar maior importância ao controle direto do relacionamento com clientes, além de realizar uma maior integração dos dados transacionais através das unidades de negócio de forma a aprender mais sobre o que realmente agrega valor para os clientes.
- Construir um sistema de informações que elimine fontes redundantes de informação e, ao mesmo tempo, seja flexível o suficiente para se adequar às freqüentes mudanças na legislação de proteção ao consumidor.
- Ter uma estratégia de integração de todos os canais de comunicação com o cliente independentemente do cliente estar utilizando Internet, Call Center ou simplesmente em contato direto com a empresa. Para que isto aconteça é fundamental uma integração extensiva dos sistemas transacionais com os sistemas de interface com os clientes.

Bancos

Uma especificidade do setor bancário que impacta diretamente na maneira que o CRM deverá acontecer neste setor é a incerteza da lucratividade dos clientes uma vez iniciado o relacionamento. O comportamento adotado pelo novo cliente: a freqüência das transações, o meio de contato utilizado – Internet ou Agências - a quantidade de cheques emitidos e mesmo a inadimplência, vai determinar os custos e a conseqüente lucratividade.

Dada esta característica, um importante papel do CRM no caso dos bancos é o de selecionar em bases de dados de *prospects*, aqueles que apresentam as características mais similares a dos clientes rentáveis para direcionar as ações de prospecção.

Farmacêutico

Este mercado além das limitações legais que só permitem contato com consumidor quando solicitado, possibilita dois tipos de ações de relacionamento: orientadas ao consumidor e orientadas aos médicos, que prescrevem os medicamentos.

Nos dois casos, um importante componente na manutenção do Relacionamento é a *Informação*, ou seja, a empresa deve fornecer aos médicos e clientes, todo tipo de informação sobre os medicamentos com os quais se relacionam.

Um outro canal muito importante é o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) pois ele passa a ser a principal porta de entrada dos clientes, possibilitando assim o início do relacionamento.

Bens de Consumo

Diferentemente do Setor de Varejo, o setor de Bens de Consumo, com algumas exceções, está menos adiantado na utilização de práticas de CRM. Isto decorre do fato de na maioria dos casos não haver um relacionamento tão intenso com os clientes como no varejo, que de fato interage com os clientes.

As oportunidades tradicionais para programas de CRM em Bens de Consumo concentram-se em Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) e menos com a utilização de dados de consumo para ações direcionadas (*Database Marketing*) entretanto uma nova corrente de empresas vêm adotando parcerias com o varejo, que devido às margens cada vez mais baixas tem dificuldade de sustentar programas de fidelização .

Back Office – denominação utilizada para representar todo o aparato de processos, pessoas e tecnologia o que estão por “trás” do processo de atender a demanda e na maioria dos casos não está em contato direto com os consumidores, como exemplo podemos citar as áreas financeiras, recursos humanos e contábil.

Balanced Scorecard – conceito criado por Robert Kaplan que procura retratar os objetivos estratégicos de uma empresa nas dimensões que genericamente a compõem: Financeira, Aprendizado e Crescimento, Mercado e Social e Processos

Benchmarking – Processo de comparação de indicadores de performance de produtos e processos de uma empresa com concorrentes, líderes de mercado ou ainda líderes em outros setores, de forma a melhorar a qualidade, o desempenho ou ainda reduzir custos.

Business Case – Método de análise de viabilidade econômica que leva em consideração as estratégias da empresa, as iniciativas em andamento e o comprometimento dos colaboradores para determinar o ROI (Return on Investment) de um projeto além de possibilitar uma análise de riscos e determinação de prioridades de implementação.

Front Office – engloba as áreas da empresa que estão em contato direto com os clientes. Como exemplos temos: Vendas, Assistência Técnica, Atendimento ao Cliente e Marketing.

Leads - Clientes potenciais que de alguma forma responderam a uma ação de resposta direta e que em um processo de venda complexa deverão passar por uma qualificação e posterior ação de venda por parte de um vendedor.

Life Time Value (Valor Vitalício do Cliente) – Valor que determinado cliente tem para a empresa considerando-se a manutenção de um relacionamento no longo prazo. É obtido calculando-se o valor presente dos fluxos de rendimentos que serão originados pelo cliente.

Marketing de Relacionamento – Vertente do marketing que tem como premissa que a venda é consequência de um relacionamento construído ao longo do tempo e que prega a importância de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com os clientes.

Processos Relacionais – são processos específicos que passam pela esfera do relacionamento com os clientes tendo características bastante diferentes de outros processos como por exemplo os processos transacionais, ligados as transações.

Return on Investment (ROI) – indicador que responde a pergunta – Qual o retorno percentual de cada unidade monetária investida em determinado projeto? - tem como ponto positivo considerar a variável tempo.

Utilities – também conhecido como Serviços Públicos, trata-se do setor que fornece bens e serviços, geralmente *commodities*, em larga escala a consumidores finais. Como exemplo temos as empresas que fornecem água, luz e gás.

BIBLIOGRAFIA

- 1 - Benchmarking Partners, *E-Commerce e Software de Gestão Empresarial*, 1999
- 2 - Petersen, Glen S., *Customer Relationship Management Systems – ROI and Results Measurement*, 1998
- 3 - Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1996
- 4 - Goldenber Barton, *Customer Relationship Management: What is All About, 1998-99*
- 5 - Christiansen Doug, *ROI Considerations for a Data Warehouse Project*, – Report – (Acxiom Case-in-Point) – 1999 RTC.
- 6 - *Maximize Return on Customer Investment* – Online Newsletter, v.2 1996.
- 7 - Bretzke Miriam, *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real*, Atlas 2000
- 8 - *Utilities Power up on Marketing* – Report – (Acxiom Case-in-Point) – 1999 RTC.
- 9 - *Consumer Data Expands Role in Packaged Goods Marketing* – Report – (Acxiom Case-in-Point) – 1999 RTC.
- 10 - *The Telecommunications Imperative – Customer Value Optimization* – Report – (Acxiom Case-in-Point) – 1999 RTC.
- 11 - *Bankers Develop New Skills in Data Integration* – Report – (Acxiom Case-in-Point) -1999 RTC.
- 12 - *Building Drug Brands Through Data* – Report (Acxiom Case-in-Point) – 1999 RTC.
- 13 - *Consumer Data Expands Role in Packaged Goods Marketing* – Report – (Acxiom Case-in-Point) – 1999 RTC.