

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARKETING DE RELACIONAMENTO E
CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.

DANIEL DE OLIVEIRA ALCÂNTARA

SÃO PAULO

2002

DANIEL DE OLIVEIRA ALCÂNTARA

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E
CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. César Basta., Dr. - Orientador

SÃO PAULO

2002

FICHA CATALOGRÁFICA

Alcântara, Daniel Oliveira.

Marketing de relacionamento e CRM: Customer Relationship Management. /
Daniel Oliveira Alcântara. 2002
99 f

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho,
UNINOVE 2002.

Orientador: Prof . Dr. César Basta

1. Relacionamento. 2. Tecnologia da Informação. 3. Valor – para o cliente.
4. Mudanças. 5. Comportamento.

CDU 658.56

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E
CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.**

Por

DANIEL DE OLIVEIRA ALCÂNTARA

Dissertação de mestrado apresentado ao Centro Universitário Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. César Basta, Dr. - Orientador, - Uninove

Membro: Prof. José Antônio Arantes Salles, Dr, UNIMEP

Membro: Prof^ª. Nádia Kassuof Pizzinatto, Dra, UNIMEP

São Paulo, Outubro de 2002.

*Para minha esposa Edy, e para meus filhos
Denis e Douglas, pelo apoio e colaboração.*

AGRADECIMENTOS

Aos professores do mestrado do Centro Universitário Nove de Julho, em especial ao meu orientador Prof. Dr. César Basta, meu agradecimento.

RESUMO

No universo de marketing, um dos fundamentos da estrutura é a relação entre clientes e produto. A origem desse processo pode ser comprovada através da relação entre cliente e fornecedor e a partir dessa interação surge a ação do marketing denominada Marketing de Relacionamento. Assim, criou-se uma seqüência de estudos que envolvem um embasamento teórico do Marketing de Relacionamento abordando seus pontos de apoio às ações de marketing das empresas, independentemente dos recursos de automação. Na seqüência, este trabalho abordará a viabilidade da utilização do Marketing de Relacionamento por empresas de qualquer porte para um gerenciamento eficaz das relações com seus clientes, tendo como referência algumas ferramentas baseadas na tecnologia da informação como o CRM (Customer Relationship Management). O CRM é abordado, então, quanto às suas características fundamentais e como instrumento de operação dos recursos do Marketing de Relacionamento. O conjunto de informações apresentadas neste trabalho permitirá compreender e ter acesso a um grande número de situações que têm gerado mudanças no comportamento das empresas, resultando na criação de novos valores e diferenciais para seus produtos.

Palavras chave: Relacionamento. Tecnologia da Informação. Valor – para o cliente. Mudanças. comportamento.

ABSTRAT

The customer and products relationship is one of the most important fundaments concerned to the marketing universe structure. The origin of this process can be proved through the client and supplier relationship and from this interaction comes the marketing action which we nominate relationship Marketing. Thus, a sequence of studies that involve a theoretical basis about this kind of marketing was created, whose approach focuses on its support points to the companies marketing actions, independent of automation resources. This work presents the viability of the relationship marketing usage by companies of any level in order to develop an accurate management concerned to its customer relationship, having as reference tools based on information technology such as CRM (Customer Relationship Management). CRM is described as far its characteristics are concerned and also as an operational instrument to the relationship marketing resources. The information group presented in this work will permit us to understand and access a great number of situations that has created changes within the companies' behavior, resulting in development of new value and differential to their products.

Key words: Relationship. Information Technology. Customer value. Changes: behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Tela principal da mesa de atendimento.....	62
Figura 2	Tela de captação de reações.....	63
Figura 3	Tela de menu para reincidência.....	64
Figura 4	Tela de identificação de personagens.....	65
Figura 5	Dados relativos à ocorrência.....	66
Figura 6	Detalhamento de ocorrências.....	67
Figura 7	Opções de gráficos.....	67
Figura 8	Tela de identificação de providências.....	68
Figura 9	Tela de providências.....	69
Figura 10	Tela de solução de ocorrência.....	72
Figura 11	Tela de acesso ao serviços SAC0800.....	74
Figura 12	Tela de acesso para registro de ocorrência pelo consumidor.....	75
Figura 13	Tela de registro de ocorrência pelo consumidor.....	76
Figura 14	Tela com exemplo de tipos de gráficos e tabelas diretamente da base de dados – via Web.....	77
Figura 15	Esquema de modelagem.....	78
Figura 16	Telas de menus para elaboração de modelos de relações.....	79
Figura 17	Tela de captação de ocorrências via SAC0800.....	80
Figura 18	Modelo de tela de integração CRM-ERP.....	81
Figura 19	Tela de integração CRM/ERP.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Pontos de transformação empresarial gerados pelo CRM.....	34
----------	---	----

GLOSSÁRIO

0800.....	Linha telefônica colocada à disposição dos clientes gratuitamente, com seu custo sob responsabilidade da empresa.
Back Office.....	Suporte de serviços às estruturas de serviços via rede interna ou externa.
Banner	Um painel eletrônico ou propaganda na forma de imagem gráfica situado em uma página Web, muitos dos quais animados. Os banners mais novos são interativos, com capacidade de registrar um pedido por meio do anúncio do banner.
Call-center.....	Central de Comunicações, organizada para execução de atendimentos via telefone, fax e Internet
Client-Server (cliente-servidor).....	Ciente é quem solicita a informação armazenada em um computador. Servidor é o computador que fornece essas informações.
CRM (Customer Relationship Management).....	Genciamento das relações com o cliente
Customershare.....	Participação dos clientes nas vendas da empresa..

Data-base

(Base de dados ou banco de dados)..... Conjunto de arquivos com dados detalhados dos hábitos de consumo dos clientes ou consumidores

***e-CRM*.....** CRM com utilização da Internet

***Front-Office*.....** Setor que entra em contato direto com os clientes como: recepção, atendimento pessoal, atendimento telefônico, e-mail.

***Leads*.....** Nomes e endereços de pessoas (prospects) que responderam a uma ação de resposta direta, indicando interesse em determinada oferta que pode estar relacionada a futura venda direta de um produto ou à reativação de uma visita de vendedor.

Lifetime Value

(Valor Vitalício do Cliente)..... Valor pelo qual as receitas de determinado cliente irão exceder, ao longo do tempo, os custos da empresa com o esforço de atrair, vender, e servir esse cliente.

***Mailing List*.....** Lista de clientes ou potenciais clientes a serem abordados para ações de marketing direto via correio, telefone ou e-mail.

***Mail Server*.....** Um servidor que encaminha entrada e saída de e-mails. Esse servidor normalmente é diferente de um servidor de Web.

***Mainframe*.....** Computador de grande porte.

Marketing de

***Relacionamento*.....** Processo de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com clientes e outros atores.

***Marketshare*.....** Parcela de participação da empresa no total de um determinado mercado,

<i>Ocorrência.....</i>	Nome dado ao registro do relacionamento do cliente com seus fornecedores através do CRM.
<i>Players.....</i>	Jogadores ou participantes do mercado.
<i>Prospects.....</i>	Pessoa ou empresa que demonstra interesse em comprar um produto.
<i>SAC.....</i>	Serviço de atendimento ao cliente.
<i>Sales Force Automation.....</i>	Automação da força de vendas através da utilização de equipamentos de Tecnologia da Informação como: <i>Notebooks</i> , Computadores de mão (<i>Palm Tops</i>), Telefones Celulares.
<i>Suspect.....</i>	pessoa ou empresa que se enquadra no perfil ideal do cliente potencial que se quer conquistar.
<i>Tecnologia da Informação (TI).....</i>	convergência das tecnologias desenvolvidas na informática associadas às tecnologias de telecomunicações

SUMÁRIO

Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1 – Da Improvisação ao SAC: a origem do CRM.....	1
1.2 – Objetivo.....	6
1.3 – Problema.....	6
1.4 – Justificativa.....	6
1.5 – Desenvolvimento do Trabalho.....	7
Capítulo 2 – Marketing de Relacionamento.....	9
2.1 – Estratégia para criação de valor.....	12
2.2 – Modelos de relacionamento.....	19
2.3 – Relacionamento e qualidade total em Marketing.....	21
2.4 – Marketing na Internet	23
Capítulo 3 – CRM (Customer Relationship Management).....	25
3.1 – CRM: Uma estratégia de negócios.....	25
3.2 – CRM: Áreas Envolvidas.....	28
3.3 – Implementações.....	29
3.4 – Marketing de Relacionamento com CRM.....	33
Capítulo 4 – CRM: Mercado e Aplicações.....	46
4.1– Estudo de caso 1: Ombudsware Consultores, empresa produtora de soluções CRM.....	48
4.2 – Detalhamento dos produtos Ombudsware.....	49
4.3 – Aplicações e Usos do Sistema.....	50
4.4 – Gestão de Nível de Serviços.....	52
4.5 – Um único banco de dados.....	52
4.6 – Módulos e funções integradas.....	58
4.7– Ombudsware CRM Cliente – Server.....	61
4.8 – Ombudsware CRM – Mail	71
4.9 – Ombudsware CRM – WEB.....	73
4.10 – Serviço SAC 0800.....	73

4.11 – Modelagem Ombudware CRM Solutions.....	77
4.12 – Integração ERP x Ombudware CRM Solutions.....	80
4.13 – Estudo de caso 2: Aplicação.....	82
4.14 – Estudo de caso 3: Aplicação.....	83
Capítulo 5 – Conclusão.....	85
Bibliografia.....	89
Anexo.....	92

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Da improvisação ao SAC: a origem do CRM

Conceitos como qualidade, garantia e desejo do consumidor, são relativamente novos entre nós. Da parte dos consumidores, até os anos 80, não havia consciência sobre seus direitos e os empresários impunham suas vontades perante esse consumidor passivo e ávido por adquirir bens e serviços.

Aos poucos, como reflexo do que há muito tempo ocorre em outros países mais desenvolvidos, começou-se a perceber que quem compra, e paga por alguma coisa, tem direito a receber exatamente aquilo que lhe foi oferecido pelo vendedor ou anunciado na propaganda.

Até esse período, bastava uma secretária com boa vontade e uma linha telefônica, para que um consumidor um pouco mais consciente dos seus direitos fosse ouvido. Quer para reclamar, quer para agradecer ou elogiar. A secretária ouvia, anotava e encaminhava para alguém que ela achava que poderia dar a solução para o caso proposto.

A pessoa escolhida para receber a mensagem, dependendo do seu humor, encaminharia essa ousada reclamação ou sugestão a quem de direito. Ousada porque, acreditava-se que consumidores não foram feitos para se manifestar, e sim, para consumir produtos muitos bem projetados e produzidos por técnicos dotados de alta sensibilidade para saber o que deveria ser disponibilizado no mercado.

No início dos anos 90, quando se começou a ter maior consciência sobre os direitos do consumidor e as empresas perceberam ser vantajoso ouvi-los, e com a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor em 1991, teve início a proliferação dos Serviços de Atendimento ao Cliente – SAC.

Os primeiros SAC's atuavam como balcões para recebimento de reclamações. Porém aos poucos foram sendo acrescentadas novas funções como a oferta de informações sobre funcionamento dos produtos, pontos de

venda, assistência técnica e garantia. O próximo passo foi a abertura de um canal de informações no relacionamento empresa-produto-consumidor.

No Brasil, a abertura econômica possibilitou, ainda, o acirramento da concorrência, com a entrada de grandes grupos multinacionais em segmentos antes exclusivos das empresas nacionais. Esses novos competidores inovaram suas formas de atendimento e relacionamento com seus consumidores. Logo, quem se propôs a ficar no mercado teve que aderir às novas práticas comerciais que tinham como parte integrante os SAC's, linhas 0800 (discagem direta gratuita) e bancos de dados bem estruturados com informações até então desprezadas pela maioria das empresas.

Embora mantenham sua importância intacta, os SAC's tomaram corpo e, com o advento de todo o arsenal tecnológico disponibilizado pelas grandes corporações de telecomunicações e pelas empresas de ponta de software para soluções de *front-office*, surgiram os *Call Centers*. As maiores vocações da moderna administração dessas centrais são o correto gerenciamento das informações, a sua integração com os departamentos responsáveis e o correto uso das mesmas pelo marketing. Modelos de centrais de atendimento ou relacionamento que não privilegiam a integração direta como o marketing, são falhos e carecem de eficiência.

Nas últimas décadas, o mercado passou por inúmeras fases ou modismos que têm sempre evoluído de acordo com as tecnologias disponíveis. Uma tradição reconhecida na evolução dos mercados apresenta quatro fases de evolução que começam por um grande domínio dos fabricantes sobre os consumidores e chega nos dias atuais, quando o controle é do consumidor. Usando BERNSTEIN (1999) como referência, temos as seguintes fases:

- O produto é o Rei – há alguns anos, o produto era o Rei, o que mais importava eram as inovações tecnológicas ou as características do produto. Isso era sentido nas estruturas das empresas, onde a figura mais importante era o gerente de

produção. Ele tinha aquilo que era importante na organização, que fazia a diferença e o que vendia.

A afirmação de que o “produto é o rei” é o resultado da evolução das empresas desde os tempos da Revolução Industrial, uma vez que havia grande demanda por produtos de qualquer espécie.

- O crescimento do marketing tradicional – uma vez que se implantavam processos de padronização nas indústrias, a produção perdia a sua importância. Além disso, o cliente começava a tomar consciência dos avanços tecnológicos e o produto necessitava então de um processo de posicionamento, de criação de nichos e de desenvolvimento de mercado. Logo, o Rei passou a ser o gerente de marketing. Quando existem produtos similares com poucas diferenças entre eles, a preferência dos clientes se dá por motivos como a marca, a qualidade, os serviços e outros fatores que fazem parte do composto de marketing”. Este momento marca o início da participação do marketing nos planejamentos estratégicos das empresas.
- O desafio das relações com o cliente – nesta terceira etapa o cliente seguiu seu processo de evolução deparando-se com um estado no qual o marketing tradicional já não era suficiente. O mercado se torna quase perfeito com a Internet. Num instante, pode-se conseguir qualquer informação que se queira. Pesquisar preços, comparar condições da concorrência. O cliente tem toda a informação necessária antes de confirmar uma compra. Não importa o produto ou o marketing, temos então que pensar em algo especial que é a relação com o cliente. O fator diferenciador passa a ser quanto se investiu para conhecer e relacionar-se com o cliente e apresentar-lhe solução imediata para seus problemas. Em vez de se pensar em *market share*, o pensamento passa ser em *customershare*, ou seja, qual é a minha participação dentro do cliente.

Este passa a ser o momento introdutório às tendências de mercado originadas na década de 1990.

- O cliente é o Rei - esta quarta etapa se apresenta como a mais complexa. Neste ponto o controle passa do fabricante ao cliente graças aos recursos da informação. Antes o produto era vendido a quem pudesse pagar mais e melhor, agora os papéis estão invertidos, os clientes têm uma necessidade e colocam os fornecedores a lutarem para atendê-lo com as melhores condições.

Essa evolução fez com que o controle do relacionamento com clientes se tornasse indispensável para a sobrevivência das empresas num mercado competitivo

Segundo RAPP, (1999), "...o marketing tradicional consegue clientes, o marketing um-a-um desenvolve e conserva clientes. Tradicionalmente apresenta-se um produto ou um serviço para muitos clientes, agora a tendência é ter um cliente e vender-lhe muitos produtos e serviços, num processo de fidelização. Marketing uma-a-um é o marketing que estimula o relacionamento direto com o cliente, atuando em sinergia com as demais variáveis do composto mercadológico".

Por outro lado, a única maneira de manter-se competitivo em escala global é criar uma barreira para a concorrência, uma vez que todos os clientes apresentam características exclusivas. Pode-se, ainda, reconhecer que existem clientes mais importantes que outros sendo que os mais rentáveis merecem tratamentos personalizados.

A experiência de marketing gerada dessa maneira faz com que ninguém possa superar uma oferta de produto ou serviço, ainda que reduzindo preço, porque ela tem uma dimensão exclusiva.

O ambiente de concorrência em que vivemos atualmente apresenta uma grande tendência à globalização com novas situações até há poucos anos não imaginadas. Vemos a cada dia, o surgimento de concorrentes diretos e também indiretos que agregam valor a produtos diferentes de

forma a disputar fatias de mercado em pé de igualdade com os competidores tradicionais.

A quebra de reservas de mercado, abertura de fronteiras, fusões, incorporações, aquisições e associações em nível global têm provocado mudanças nos comportamentos dos mercados em todo o mundo. No âmbito empresarial refere-se à concentração do mercado em mega empresas com domínio sobre marcas e produtos, numa busca incessante pelo domínio global e aumento de volumes de produção e vendas. Mesmo sob essa tendência, às pessoas ou consumidores, são oferecidas cada vez mais opções para escolha quanto a diversidade de produtos, qualidade, modelos, preços, etc.

“O fenômeno resultante é o surgimento de um consumidor mais exigente, que busca qualidade cada vez melhor, compara preços e requer atendimento condizente com a sua importância, pois ele tomou consciência do valor para as empresas”. (PORTER, 1989).

Neste cenário, torna-se relevante a utilização das ferramentas disponibilizadas pela Tecnologia da Informação como aliadas dos profissionais de marketing. Essa união vem atender às demandas geradas por esse novo mercado concorrencial em que um insumo de grande importância é a informação, a qual caracteriza uma ação fundamental para as empresas sobreviverem nesse ambiente onde os dados sobre concorrência, mudanças econômicas, políticas e sociais, tendências dos negócios, passaram a ser insuficientes. Hoje, o conhecimento detalhado do comportamento individual de cada cliente, quanto às suas preferências, hábitos de compra, necessidades e desejos a serem atendidos, faz o diferencial competitivo entre as empresas.

“Os novos tempos globalizados dão ao marketing novas funções quanto à procura do entendimento de como obter informações que permitam à empresa ter consciência do seu ambiente para melhor entender os clientes. Esse cliente que é cada vez mais exigente e requer atenção e cuidados para a criação de canais de relacionamento diretos e eficazes” (BREZKE, 2000).

1.2. Objetivo

O objetivo deste estudo é analisar a viabilidade da utilização do marketing de relacionamento nas empresas buscando a fidelidade dos clientes através do seu encantamento tendo por base princípios teóricos com suporte da nova ferramenta baseada na tecnologia da informação que é o CRM.

Historicamente, o marketing de relacionamento entra em cena como uma ferramenta para consolidar as informações disponíveis sobre o cliente e ordená-las para serem transformadas em armas de enfrentamento da guerra da concorrência.

1.3. Problema

O problema que se pretende discutir neste trabalho, será: como as empresas podem melhorar as relações com seus clientes através de ações de marketing com apoio da Tecnologia da Informação.

Para tanto, será formulada a hipótese de que as empresas podem gerenciar o comportamento de seus clientes usando a Tecnologia da Informação e disso tirarem proveito para a manutenção e ampliação de seus negócios.

1.4. Justificativa

A justificativa para a escolha do tema e conseqüente desenvolvimento deste trabalho consiste no novo posicionamento dos consumidores perante o mercado, diante da diversificação de ofertas de produtos e serviços e de canais, bem como pelas novas técnicas de relacionamento surgidas com o desenvolvimento da Tecnologia da Informação.

Para MACKENNA (1999), “marketing de relacionamento é a resposta para as empresas enfrentarem esse desafio, pois se baseia na experiência e

exige o domínio do conhecimento sobre a tecnologia inerente a essa atividade envolvendo: concorrentes, clientes, novas tecnologias que podem modificar o ambiente competitivo e a própria organização, capacidades, recursos, planos e formas de negociar”.

Há alguns anos, economia de escala e a atualização tecnológica eram usadas apenas para reduzir custos. O crescimento do volume de informações sobre os clientes e o mercado, fez com que as empresas se equipassem para tirar proveito da criação de diferenciais competitivos que implicassem em maiores fatias de participação e lucros.

Para isso devem ser mostradas as formas de relacionamento entre empresas e clientes, a correta integração do marketing com a Tecnologia da Informação e a concentração dos esforços para a melhoria dos resultados da empresa.

1.5. Desenvolvimento do trabalho

Procurou-se, quando da elaboração do projeto desta pesquisa, organizar o conjunto de informações de forma que, em primeiro lugar fossem abordados todos os pontos do marketing de relacionamento, que não é uma novidade, pois a maior parte das empresas o aplica mesmo que de forma inconsciente. A partir desse embasamento teórico foram consideradas as influências da Tecnologia da Informação nesse processo através do CRM.

No primeiro capítulo, faz-se uma exposição teórica sobre o marketing de relacionamento, da forma como ele é usado na maioria das empresas. Esse capítulo destina-se a caracterizar o relacionamento com clientes, de acordo com os métodos tradicionais aplicados antes do advento da ferramenta CRM. Tais sistemas são muito utilizados nas organizações que têm o cliente como foco, através das áreas de atendimento, centrais de telemarketing ou call centers, programas de fidelização, marketing direto e atualmente a Internet.

O capítulo dois mostra o detalhamento das ferramentas e estratégias utilizadas para a conquista, manutenção, encantamento e fidelização de

clientes. As informações contidas neste capítulo, (em sua maior parte) são essencialmente frutos da experiência profissional do autor nos últimos trinta e cinco anos, em sua atuação como empresário, funcionário de grandes empresas nacionais e multinacionais, consultor de marketing e professor de disciplinas da área de marketing focadas no tema em questão.

O capítulo três descreve o CRM e seu embasamento teórico com definições, e explicações de como, onde e porque adotar essa ferramenta.

E finalmente, foi executada uma pesquisa de campo entre as empresas produtoras de softwares direcionados para a área de relacionamento com o cliente. Optou-se por estudar os produtos da Ombudsware Consultores e pelas características dos produtos que vinham ao encontro dos objetivos desta pesquisa tanto em qualidade quanto em adaptação às diversas condições apresentadas pelas empresas brasileiras. Os produtos da Ombudsware atendem a todas as questões propostas no capítulo 2, fazendo das questões teóricas eficientes ferramentas para a gestão do dia-a-dia do marketing de relacionamento nas organizações e sua forma de instalação confirma a solução do problema proposto neste trabalho, ou seja, viabiliza sua utilização por empresas de qualquer tamanho que queiram usar as ferramentas de tecnologia da informação para a gestão das relações com seus clientes.

CAPÍTULO 2 - MARKETING DE RELACIONAMENTO

Neste início de século as empresas já admitem que a chave para conquistar e manter clientes é o marketing de relacionamento, que significa criar, manter e acentuar sólidas relações com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de laços que contêm valor e redes de oferta de valor, estando esse envolvimento voltado para o longo prazo.

Atualmente ao se encarar a realidade pelo lado do usuário final de produtos e serviços notar-se que algumas campanhas têm seus resultados prejudicados por falhas na escolha dos *mailings* de abordagem provocando a falta de interesse cada vez maior pelas malas diretas recebidas. Essa abordagem “errônea” também provoca reações intempestivas às ações de telemarketing ativo. Isso significa que grande parte do orçamento anual das empresas nesses tipos de ações tem sido desperdiçado.

Além dos problemas que as empresas enfrentam com a má gestão das verbas dedicadas às ações de marketing direto, os cidadãos interrogam-se sobre a legitimidade do negócio crescente das *mailing list* e do uso, sem sua autorização, de dados pessoais que preencheram, ingenuamente, em pesquisas sutilmente realizadas, não lhes dando a percepção da amplitude que elas poderiam alcançar.

Para que as empresas alcancem seus objetivos e metas, há necessidade da adoção de uma nova filosofia de marketing. Nas condições dos mercados atuais, para serem vencedoras, devem ser centradas no cliente, ou seja, oferecer produtos nos quais seus clientes-alvo percebam maior valor, além de adotar o conceito de criar clientes, e não apenas criar produtos.

Criar clientes significa descobrir na massa de consumidores aqueles que se disponham a comprar os produtos de uma empresa pelo seu “valor” intrínseco e que possam propagar essa escolha.

“Muitas empresas acham que conseguir e manter clientes são tarefas dos departamentos de marketing ou de vendas. Contudo, as empresas bem-

sucedidas tiveram de admitir que o marketing sozinho não pode dar conta de todo o recado. De fato, embora desempenhe um papel importante, o marketing é apenas um participante no trabalho de atrair e manter os clientes. O departamento de marketing só pode ser eficiente em empresas nas quais todos os outros departamentos e todos os empregados são aliados e coesos, formando um sistema competitivamente superior de oferta de valor. (ALMEIDA, 1995)".

Note-se o caso do McDonald's. As pessoas não afluem em massa aos seus 11 mil restaurantes no mundo só porque adoram hambúrgueres. Muitos outros restaurantes fazem hambúrgueres até mais saborosos, mas elas aderem ao sistema oferecido, e não apenas aos produtos. Pelo mundo afora o McDonald's adaptou em sintonia fina um sistema de prestação de serviços de alto padrão que a empresa chama de QSLV – Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor que é formado por diversos componentes, externos e internos. O McDonald's tornou-se uma referência para os profissionais de marketing e só funciona eficazmente na medida em que se associa positivamente aos seus empregados, franqueados, fornecedores e outros, para juntos prestarem um serviço de valor para o consumidor.

Este exemplo mostra o quão importante e lucrativa é hoje a manutenção de clientes para as empresas que acrescentam valor aos seus produtos e serviços, e o marketing de relacionamento é ferramenta fundamental para o alcance dessa meta.

O relacionamento com clientes que resulta em ganhos para todas as partes envolvidas e é relatado em inúmeros trabalhos realizados nessa área, tendo como componentes imprescindíveis os bancos de dados e a sua maximização e efetivação.

Assim, o processo de relacionamento deve ser construído sobre uma base de dados que contenha informações sobre clientes potenciais remotos, clientes potenciais próximos, clientes atuais ativos e inativos pois, segundo SHAW, (1993), a formação de bancos de dados para utilização no relacionamento com clientes deve:

- Ter gerenciamento de um sistema dinâmico de base de dados inteligíveis, atualizados, com dados relevantes sobre os clientes atuais e potenciais com os seguintes objetivos:
 - Identificar os clientes atuais e potenciais mais propensos a responder às ações de marketing;
 - Desenvolver um relacionamento de alta qualidade e de longo prazo com compras repetidas;
 - Desenvolver modelos preditivos que capacitarão o envio das mensagens desejadas no tempo certo, no formato certo, para as pessoas certas;
 - Criar mensagens para encantar o cliente;
 - Construir lealdade,
 - Fazer com que as despesas de marketing tenham a melhor relação custo-resultado;
 - Aumentar o lucro

Para maximizar o uso do banco de dados de Marketing é importante: desempenhar um papel ativo na integração do banco de dados no processo de planejamento de marketing; melhorar o conhecimento em Tecnologia da Informação para assegurar o papel de liderança no desenvolvimento da plataforma de hardware e software adequada ao banco de dados de Marketing e, principalmente, assegurar que as informações nele contidas não fiquem restritas ao acesso especializado de poucas pessoas dentro da empresa; prover os usuários de softwares especializados em Gerenciamento de Relacionamento os quais devem se integrar ao Sistema de Database Marketing fazendo a entrega simplificada da ficha do cliente para que a agência, o telemarketing e o executivo da conta possam, de fato, gerenciar os seus clientes, um a um.

“O tipo do software utilizado terá impacto direto sobre a amplitude e profundidade de como as informações se integrarão no processo de planejamento e no relacionamento do dia-a-dia com o cliente” (SHAW, 1993).

Em longo prazo, um banco de dados poderá oferecer aos profissionais de marketing e toda a organização a oportunidade de refinar suas estratégias eficientemente, para entender o valor do relacionamento com o cliente, conquistar a lealdade e finalmente aumentar o lucro da organização.

2.1. Estratégias de criação de valor

A criação de valor está diretamente ligada à oferta de benefícios como diz BRETZKE (2000), ...a empresa pode adotar um dos três métodos de criação de valor para o cliente: financeiro, social ou estrutural: O primeiro método para a construção de valor constitui-se basicamente em acrescentar benefícios financeiros ao relacionamento com o cliente.

Por exemplo, as empresas aéreas oferecem programas de milhagem aos passageiros assíduos, os hotéis acomodam melhor os hóspedes mais freqüentes, e os supermercados dão bônus a título de premiação; o segundo método é acrescentar benefícios sociais ao lado dos benefícios financeiros. Os empregados da empresa tentam aumentar seus vínculos sociais com o cliente aprendendo a conhecer as necessidades e desejos de cada um, individualizando e personalizando seus produtos e serviços.

Já no Hotel Ritz-Carlton, os empregados tratam os hóspedes de forma pessoal, não como membros sem rosto e sem nome de um mercado de massa. Sempre se dirigem a eles pelo nome e os cumprimentam calorosamente todos os dias. Registram as preferências específicas de cada cliente no seu banco de dados, acessado por todos os hotéis da cadeia no mundo inteiro. Um hóspede que solicitou um travesseiro de espuma no Ritz de Montreal ficará encantado ao descobrir o mesmo tipo de travesseiro no seu quarto do Ritz de Atlanta, meses depois.

O terceiro método para a construção de relacionamento sólido com os clientes é acrescentar laços estruturais aos benefícios sócio-financeiros. Empresas de produtos de consumo podem fornecer aos clientes

equipamentos especiais ou programas de computador que ajudem realizar as tarefas cotidianas da empresa.

O avanço da informática e os equipamentos e programas sofisticados permitem que a empresa conheça cada vez melhor seu cliente e estabeleça com ele laços tão íntimos quanto os de antigamente (como aquela antiga mercearia de bairro, onde o proprietário sabia exatamente os hábitos de consumo dos clientes).

Hoje, as empresas podem conhecer os gostos as necessidades e os desejos do seu público-alvo para satisfazê-los individualmente, utilizando o marketing um-a-um.

A lealdade envolve entusiasmo e identificação do consumidor com a marca para que ele se torne um forte difusor dela e de seus benefícios. Um consumidor leal não só continuará comprando o produto ou serviço de uma empresa por um longo tempo como também será um poderoso defensor dessa marca perante outros consumidores.

Os recursos do Marketing de Relacionamento podem ser aplicados com sucesso nas seguintes linhas estratégicas:

2.1.1. Suporte à força de vendas

O marketing de relacionamento, como suporte à força de vendas, permite aumentar a produtividade do vendedor, realizando para ele todas as atividades de prospecção, apoio (ex: envio de informações para o cliente), liberando tempo para que o vendedor se dedique ao trabalho de negociação e fechamento da venda.

Stone define as seguintes funções específicas do marketing de relacionamento como suporte à força de vendas:

- Fazer a prospecção de clientes potenciais, separando aqueles efetivamente interessantes da enorme massa de compradores aparentes. Em outras palavras, identificar os *prospects* entre os *suspects*.

- Identificar todas as pessoas-chaves na cadeia decisória de compra do produto ou serviço para atingi-los com informações que dêem seqüência ao processo de vendas.
- Através da informatização e estruturação de um *database*, acionar campanhas de comunicação segmentada - por meio de comunicação dirigida (Mala Direta) ou “telemarketing” - visando romper barreiras iniciais, fornecer argumentos básicos, fazer uma pré-venda do conceito do produto/serviço e, acima de tudo, colocar o vendedor em uma posição favorável perante o prospect já predisposto a iniciar a negociação.
- Gerenciar o trabalho de vendas, pois ao qualificar o *prospect* através do Marketing de Relacionamento, a empresa entrega para seus vendedores apenas as oportunidades realmente interessantes, tornando o esforço de vendas mais eficiente e controlável, impedindo que boa parte dessa função de Marketing fique na dependência do estilo pessoal e da sorte de cada vendedor. Isto é possível através da construção de algoritmos que percorrem, o *database*.
- Apoiar todo o processo de venda. Pois, com as informações contidas no *database* sobre cada prospect - tais como decisores efetivos, comportamento de compra e perfil da empresa, entre outras - o vendedor pode ser mais eficiente em todo o seu trabalho, contando com excelente apoio do sistema de Marketing de Relacionamento para agilizar até o fechamento da venda.
- Possibilitar uma perfeita mensuração de resultados. Pela capacidade de acompanhamento do sistema e o controle objetivo da ação do vendedor, a empresa pode avaliar com precisão os resultados do trabalho de cada um e aferir a eficácia de sua força de vendas como um todo.

2.1.2. Geração de *Leads* ou *prospects* qualificados

Esta é uma das aplicações com maior potencial de crescimento, inclusive no Brasil. Consiste numa série de ações que buscam gerar nomes

qualificados para revendedores e equipe de vendas. Nome qualificado significa que o *prospect* respondeu à comunicação e que está interessado no produto ou na informação que foi disponibilizada na campanha.

A estratégia de comunicação é componente importante para o sucesso, veiculando a mensagem certa, pela mídia mais pertinente, disponibilizando o meio de resposta mais adequado para atingir o público alvo, e assim obter a maior taxa de resposta possível.

Outro fator decisivo para a obtenção de bons resultados é a capacidade do banco de dados de, primeiramente, segmentar com precisão o mercado, e depois mensurar os resultados, proporcionando uma forma de comparar e acompanhar o custo por nome gerado, a taxa de conversão, e o custo total por unidade vendida, bem como o número gerado de nomes por mídia, por tipo de oferta, por tipo de mensagem publicitária etc.

2.1.3. Aumento da Rentabilidade do Cliente

Todo o custo e o esforço de manter o data base marketing integrado a um aplicativo de gerenciamento do relacionamento é justificado pela possibilidade de aumentar a rentabilidade do cliente, incluindo-o automaticamente em campanhas.

Nas ações de relacionamento, estas possibilidades são classificadas em sete tipos por RAPP (1996):

- *re-sell*: levar o cliente à repetição da compra. Por exemplo: assinatura de revistas e jornais;
- *up-sell*: incrementar a receita por meio de ações que levem o cliente a comprar categorias de produtos com maior margem. Por exemplo: vender o cartão de crédito internacional para quem tem o nacional;
- *keep-sell*: desenvolver ações de retenção, quando o database indicar propensão a deixar a empresa ou quando existem indicadores do aumento da erosão da base;

- *cross-sell*: são ações para vender produtos ainda não comprados pelo cliente;
- *add-sell*: lançamento de extensões de linhas por meio dos clientes atuais;
- *new-sell*: é uso do banco de dados de clientes atuais para novos negócios da empresa. Por exemplo: um banco cede a lista de correntistas para venda do cartão de crédito;
- *friend-sell*: visa transformar clientes em advogados da marca, solicitando indicações ou outro mecanismo para fazer o cliente indicar a empresa para um amigo. Por exemplo: os cartões de crédito há algum tempo, fizeram campanhas *member-get-member*. Os clientes eram premiados pela indicação de nomes de amigos

Através das ferramentas que dão suporte ao Marketing de Relacionamento, são detectadas as necessidades e as oportunidades de venda:

- O Banco de Dados e sistemas de suporte à decisão permitem identificar público-alvo, produto e necessidade;
- O telemarketing e a comunicação dirigida possibilitam a ativação e estímulo à compra e meio de resposta.

Além disso, mensura-se o esforço realizado e aprofunda-se o conhecimento sobre o comportamento de compra de dado público-alvo. Estas ações aumentam a lucratividade do cliente durante o seu *lifetime value*, que é o prazo médio em que o cliente trará lucro para a empresa.

2.1.4. Vendas Diretas

A aplicação do ferramental do Marketing de Relacionamento como canal de vendas (ativo ou receptivo), fazendo parte dos canais de Marketing para venda e distribuição de produtos e serviços tem gerado resultados positivos para as empresas. O canal de Marketing tradicional normalmente pode ter vários intermediários entre o fabricante e o consumidor final,

diferente da venda direta. Nesta última, as duas principais funções do canal de distribuição são:

- a) Como intermediário - Desenvolver as atividades de venda dos produtos, assumir os riscos da transferência de posse e conceder o crédito. Nem todos os intermediários assumem todas as funções.
- b) Como agente facilitador - Englobar a propaganda e promoção dos produtos ou serviços, transporte e armazenagem, mas não necessariamente envolver diretamente as transações entre compradores e vendedores. Facilitadores são essencialmente prestadores de serviços, mais que agentes do canal.

Portanto, a estrutura voltada para as vendas diretas cumpre funções, tanto como intermediária como facilitadora, pois transfere a posse do produto ou executa o serviço, utilizando a propaganda para gerar uma resposta direta e imediata pelo tipo de comunicação que estabelece com os clientes e consumidores.

FAUSTINI (1993) sugere que o Canal de Venda Direta pode apresentar características como:

- a) Imediatismo - Significa que a comunicação de venda direta incita para uma ação imediata, seja qual for a mídia, ou em último caso numa resposta que capacita a perguntar por meio de um pedido de compra na próxima comunicação. Procura persuadir para uma ação imediata, exibindo um meio de resposta, que pode ser cartão resposta comercial, telefone (telemarketing receptivo) etc.
- b) Concentração - O uso das técnicas de *database* e segmentação de mercado permite concentrar os esforços de mídia em *targets* bem definidos, obtendo resultados melhores do que os alcançados com a propaganda tradicional, que vende indiretamente pela alteração que promove na percepção, imagem e atitudes dos consumidores e clientes.
- c) Personalização - A personalização é um dos primeiros indícios da prática do Marketing de Relacionamento, através do uso das técnicas de *database marketing*. Isto significa, não só personalizar a carta colocando o

nome do consumidor, mas também segmentando o mercado-alvo e personalizando o produto e oferta (artifício para levar à ação imediata), para determinados segmentos identificados como homogêneos em relação a características de segmentação.

d) Mensurabilidade - A mensurabilidade é particularmente importante na aferição dos resultados do canal de vendas, pois permite testar várias formas de mídia utilizadas, a estratégia de comunicação, o tipo de oferta e os produtos oferecidos (principalmente no caso de catálogos). Neste caso, o uso das técnicas estatísticas em conjunto com o Banco de Dados, desempenha um papel decisivo para o sucesso da operação. O resultado da mensuração permite aperfeiçoar todos os componentes da campanha ou canal, obtendo taxas de retorno cada vez maiores, bem como, detectando onde há necessidade de promover mudanças .

e) Conveniência - A venda por marketing direto é altamente conveniente, principalmente num momento de mudança dos estilos de vida, quando os consumidores estão buscando mais tempo para lazer.

f) Promoção de Vendas - Através do Banco de Dados é possível segmentar a base de clientes utilizando critérios como o FRVC (Frequência, Recência, Valor e Categoria de Produto). E assim, realizar promoções dirigidas, de acordo com a necessidade da empresa e o potencial de conversão do cliente. Além disso, pode-se "premiar" os melhores clientes com ofertas especiais, descontos diferenciados, gerando satisfação, oportunidade e conveniência.

g) Programas de Fidelização - Esses programas buscam, pelas campanhas de persuasão customizada, construir e manter a fidelidade dos clientes e consumidores. A fidelização de clientes ocorre com um relacionamento constante, diferenciado e personalizado. Exemplos de programas de fidelização podem ser encontrados nas companhias aéreas com o *frequent flyer program*, no qual um plano de milhagem vai concedendo vantagens progressivas recompensando o uso constante. Outro exemplo são os programas do "comprador freqüente" desenvolvido por alguns supermercados, hotéis, locadoras de automóveis etc. Estes

concedem descontos diferenciados aos portadores de cartões, bem como promoções e descontos especiais por volume e frequência de compra ou utilização dos serviços.

A prática do mercado pressupõe em programas de fidelização que 80% das vendas repetidas vêm de 20% da base de clientes. Portanto, todo o esforço de segmentação, concentra-se em identificar esses 20% da base de clientes e desenvolver uma série de atividades de relacionamento que mantém o cliente e consumidor constantemente motivado a repetir a compra. Dentro do contexto do Marketing de Relacionamento os Programas de Fidelização, seja qual for a sua amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros. A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores. Nos dois casos a fidelidade se relaciona à satisfação com o produto ou seus atributos - essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

Estimular a repetição da compra através de um círculo vicioso de descontos e promoções faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas às qualidades dos mesmos. Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores pois, constantemente a comunicação, nesse contexto, deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço com a mensagem certa, na hora certa.

2.2. Modelos de Relacionamento

De acordo com a prática do mercado existem vários modelos de relacionamento que as empresas podem aplicar. São eles os modelos de Recompensas, Educacional, Contratual, de Afinidade, Valor Agregado e Alianças, cujas definições apresentamos agora:

2.2.1. Modelo de Recompensas

Este modelo procura recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus e incentivos. Exemplo típico deste modelo são os programas de:

- *Frequent Flyer*, realizado pelas companhias aéreas;
- "Comprador Freqüente", desenvolvido pelas lojas de departamento;
- *Frequent Travelers Program*, realizado pelas cadeias de hotéis nos Estados Unidos.

2.2.2. Modelo Educacional

Neste modelo o ciclo de comunicação é mantido com um programa de comunicação interativo que coloca à disposição do cliente um conjunto de materiais informativos que lhes podem ser enviados periodicamente ou mediante solicitação. A principal característica deste programa consiste em "educar" o cliente para o uso ou consumo do produto.

2.2.3. O Modelo Contratual

O modelo contratual é um clube de clientes, no qual cada participante paga uma taxa para se tornar membro e usufruir uma série exclusiva de benefícios.

2.2.4. Modelo de Afinidade

O modelo de afinidade é um clube de clientes que agrupa pessoas segundo algum tipo de interesse, normalmente o elemento básico é uma publicação como uma revista ou tablóide que podem trazer um alto nível de resposta.

2.2.5. O Modelo do Serviço de Valor Agregado (ou adicional)

Neste tipo de modelo o cliente é reconhecido por algum serviço que é agregado à compra do produto, ou o uso do serviço. Redes de hotelaria e locadoras de carro utilizam este modelo, prestando o serviço de transporte do aeroporto para o hotel ou até o centro de locação, mediante a cobrança de uma taxa ínfima de seus clientes.

2.2.6. O Modelo de Aliança

Este modelo é utilizado por empresas não concorrentes que fazem uma aliança para prestar um serviço aos seus clientes comuns. Exemplo típico são as companhias aéreas, que fazem a reserva de carros com as locadoras de veículos.

Cada um desses modelos busca formas diferenciadas de criar e manter um relacionamento duradouro e estável com o cliente, usando um conceito específico de reconhecimento. Cada empresa deve escolher o modelo que mais se adapte aos desejos e expectativas de seus clientes.

2.3. Relacionamento e qualidade total em marketing

A satisfação do cliente e a lucratividade da empresa estão estreitamente ligadas à qualidade dos produtos e serviços. Níveis mais altos de qualidade resultam em maior satisfação do cliente, ao mesmo tempo em que podem sustentar preços altos e com muita frequência custos baixos. Assim, programas de aprimoramento de qualidade em geral levam a uma maior lucratividade. Elevar a qualidade dos produtos e serviços deve ser objeto de alta prioridade nas empresas.

“... grande parte do sucesso das empresas japonesas resultou da criação de qualidade excepcional em seus produtos. A maioria dos clientes não tolera mais a baixa ou a média qualidade, e a única opção que as

empresas têm hoje é adotar conceitos de qualidade se quiserem continuar na corrida, e serem lucrativas” (CANNIE, 1995).

A empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus clientes é uma empresa de qualidade. A Total Quality Marketing (TQM) invadiu as empresas nos anos 80. Muitas delas adotaram sua linguagem, mas não o seu conteúdo; outras acharam que a TQM era a solução de todos os seus problemas; e outras, ainda, ficaram obcecadas em identificar a mais estrita definição dos princípios de qualidade total e perderam de vista o foco no valor e na satisfação do cliente.

Portanto, como resultado desse comportamento, muitos desses programas iniciados nos anos 80 fracassaram, provocando um recuo recente da TQM. Contudo, quando aplicados no contexto de criação de satisfação ao cliente, os princípios da qualidade total continuam sendo uma exigência para o sucesso. Embora muitas empresas não usem mais a sigla TQM, para a maioria, proporcionar qualidade aos clientes tornou-se um meio de fazer negócios. Elas aplicam o conceito de “retorno à qualidade” (ROQ – *Return on Quality*), e garantem que a qualidade que oferecem é a desejada pelos clientes. Essa qualidade, por sua vez, resulta em melhores vendas e lucros.

A administração de marketing tem duas responsabilidades numa empresa centrada na qualidade: primeiro, deve participar da elaboração de estratégias e políticas destinadas a ajudar a empresa a conquistar excelência de qualidade total; segundo, deve oferecer tanto qualidade dos serviços marketing quanto qualidade de produção, desempenhando todas as atividades no mais alto padrão – pesquisa, treinamento de vendas, propaganda, serviços ao consumidor e outros.

“Os profissionais de marketing desempenham importantes papéis ao ajudarem a empresa a definir e oferecer produtos e serviços de alta qualidade aos seus clientes-alvo, cabe a eles a responsabilidade pela correta identificação das necessidades e exigências e também pela comunicação correta das expectativas do aos designers do produto. Devem certificar-se de que os pedidos estão sendo atendidos corretamente e dentro

dos prazos, e verificar se os clientes receberam instruções, treinamento e assistência técnica adequada para o uso do produto. Devem manter contato após a venda para verificar se ele continua satisfeito. Devem coletar e transmitir as idéias dos clientes sobre melhorias do produto ou dos serviços aos devidos departamentos da empresa” (MAGRATH, 1996).

2.4. Marketing na Internet

As empresas produtoras de bens de consumo sempre utilizaram os grandes veículos de mídia de massa para se comunicar com seus clientes. A Internet passou a ser um canal importante no relacionamento com clientes, caracterizando uma forma de geração de vantagem competitiva no relacionamento direto entre o fornecedor e seu cliente. Pode-se citar como exemplo da utilização da Internet para o Marketing de Relacionamento a estratégia da Levi's (fabricante de jeans).

De acordo com pesquisas realizadas pela empresa, pelo menos 30% das mulheres ficam insatisfeitas quando procuram calças que se ajustem perfeitamente. A Levi's colocou à disposição das suas consumidoras um site na Internet que as orienta como tirar suas medidas e remetê-las junto com seus pedidos. Com o registro das medidas na rede, uma única vez, tem início o caminho da produção. A informação chega eletronicamente à fábrica, que, depois de três semanas, envia os jeans os quais ajustam-se perfeitamente ao cliente. A Levi's, então, dá o passo seguinte e manda ao comprador um catálogo com os novos modelos. Dessa maneira, a empresa coloca à disposição do cliente o necessário para que ele fique satisfeito, inclusive logotipos entre os quais poderá escolher. Isso converte cada calça em um brinde com a própria marca do cliente. O produto é: único, especial, perfeito, exclusivo e feito sob medida.

Dentre as vantagens do comércio eletrônico, destacam-se: fim dos estoques, sobras de temporada, saldos de modelos que saíram de linha e as liquidações, por falta de certos tamanhos.

Na Internet, a forma de fazer publicidade também é diferente, pois qualquer um pode colocar um *banner* na rede e fazer publicidade, por exemplo, oferecendo produtos ou serviços úteis a diversos grupos de interesse. Trata-se de uma publicidade totalmente dirigida.

O mesmo ocorre com os produtos cujas características são especiais e sua logística tem características próprias. Justamente o que a Dell Computadores desenvolveu para poder pôr às mãos dos clientes computadores sob medida. A Dell não fabrica nada. Todos os componentes e acessórios vêm de fornecedores localizados nas mais variadas regiões do planeta. Todos entregam *just-in-time* na fábrica da Dell, onde o computador é montado e despachado.

Enfim, atualmente qualquer empresa pode capitalizar-se com o comércio eletrônico, desde que tenha uma compreensão clara do impacto que essa medida pode causar internamente e junto aos seus clientes.

A nova economia, caracterizada pela utilização intensiva da Tecnologia da Informação, um dos vetores da Internet, denota o início de uma nova era das comunicações que tem causado grande impacto na vida das empresas.

Desse modo, fica cada dia mais evidente a necessidade das empresas revisarem seus focos de atuação e elaborarem suas estratégias tecnológicas visando inserirem-se no ambiente virtual sem esquecer fundamentos importantes como logística, parcerias e qualificação de pessoas.

Capítulo 3 – CRM (Customer Relationship Management)

Neste capítulo será abordada a ascensão do CRM, uma nova ferramenta desenvolvida no conjunto da Tecnologia da Informação, voltada ao gerenciamento de informações do cliente com vistas à sua utilização nas ações de marketing promovidas pelas empresas.

Essa ferramenta exige uma total transformação da empresa, para colocar o cliente como foco principal de suas atividades. Ao mesmo tempo, faz com que a direção da empresa tome consciência de que as mudanças geradas sejam apoiadas de forma a mudar comportamentos e hábitos de todas as pessoas.

3.1. CRM: Uma estratégia de negócios

Como já exposto anteriormente, concentrar o foco no cliente é a nova meta das empresas em todo o mundo. Depois de anos passando por experiências de *downsizing*, reengenharia e melhoria de eficiência, as companhias estão começando a compreender que a melhor forma de aumentar seus ganhos em longo prazo é por meio do aumento de investimentos e não com cortes de orçamento ou pessoal.

Segundo BRETZKE (2000), o mercado vive uma competição em tempo real e para competir nesse ambiente, “...é preciso dotar a empresa de meios que permitam conhecer e relacionar-se de forma mais produtiva com os clientes. Esses meios integrados deram origem a um novo conceito, chamado CRM – Customer Relationship Management (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), definido como conjunto de conceitos, construções e ferramentas – compostas por estratégias, processo, *software* e *hardware*”.

No decorrer da pesquisa é possível perceber a mudança do foco das empresas, do trabalho com o cliente para o trabalho para o cliente, com a chegada do CRM (*Customer Relationship Management*) ou Gerenciamento das Relações com o Cliente. Sua consistência está em garantir que todas as

informações existentes sobre clientes dentro da empresa sejam concentradas numa única base de dados, acessível a todos os setores permitindo que a empresa ofereça um tratamento altamente personalizado a cada um de seus consumidores. Nos últimos anos, o CRM – que até o momento estava sendo desenvolvido como conceito pelas grandes consultorias em âmbito mundial – fortaleceu-se graças ao impulso gerado pelos vendedores de tecnologia, que se apoderaram da idéia de englobar uma série de ferramentas derivadas da indústria de *call-centers*.

O CRM permite que uma empresa aborde os tipos de clientes que ela atendeu ou atende em momentos diferentes de seu ciclo de vida, que escolha o programa de marketing que melhor se enquadre com o ponto de vista de um cliente em relação à empresa e sua vontade de comprar os serviços e produtos oferecidos.

Utilizar o CRM significa gerar a possibilidade de o cliente conversar com a empresa, por meio de canais distintos – hoje por telefone, amanhã pessoalmente, passando pela Internet -, mantendo sua conversação contínua, sem a necessidade de repetir dados essenciais cada vez que entrar em contato com a empresa. Nesse contexto, o aspecto tecnológico, isto é, a capacidade de suportar todas as funções com solidez, se transforma num aspecto chave. O CRM passa a fazer parte de uma estratégia de negócios que as corporações estão utilizando para otimizar seus investimentos, seus ganhos e a satisfação de seus consumidores; é perceptível a mudança que está ocorrendo nos ambientes de negócios. A utilização de ferramentas como o CRM na melhoria do relacionamento com os clientes, está criando novas regras e formas de se fazer negócios. São processos novos que devem ser implantados com muito critério, longe de modismos e modernismos exacerbados, uma vez que contemplam tecnologia e profundas alterações de comportamento.

O alto nível de atenção que se deve ter ao implantar um sistema de CRM deve-se à forma departamentalizada das decisões que são adotadas pelas empresas no atendimento aos clientes. A estrutura administrativa e gerencial praticada nas culturas empresariais tradicionais, onde quem vende

não aprova o crédito e não cobra, deve merecer uma atenção especial para que passem a adotar posturas mais flexíveis.

Levando em conta estas premissas, destacam-se quatro pontos que devem ser considerados no momento da decisão de implantar o CRM, recomendados por CIPULLO (2000):

a. “Analisar e estruturar detalhadamente a base de dados – considerar que aplicações de CRM exigem uma base de dados consistente e ampla, de tal forma que possa suportar todos os tipos de ações de acompanhamento de vendas e de campanhas mercadológicas. Incluir conceitos de rentabilidade, informações que permitam realizar operações de cross selling e detalhes estatísticos que redundem em ações de retenção do cliente”;

b. Reestruturar os processos operacionais – todo o sistema CRM exige suporte confiável dos processos administrativos, onde a revisão do fluxo de trabalho é fundamental para a confiabilidade de operação do sistema. A estrutura da organização precisa contar com as pessoas certas nos lugares certos, assegurando a consistências dos dados, o andamento das informações e acelerando o processo dos pedidos, com visão geral da posição de atendimento e definições claras sobre os múltiplos níveis de aprovação. O novo sistema exige atenção especial para funções que atuem na utilização de dados, referências importantes para a administração de vendas, resgate de históricos de relacionamento com clientes, programação e administração de visitas;

c. Consolidar as regras estratégicas de vendas – regras consistentes e que possibilitem automatizar e acelerar as decisões, maximizam o uso da solução CRM. Essas regras estão ligadas ao processo automático de aprovação de pedidos, priorização de atendimento a clientes mais importantes e designação de canais ou pessoas apropriadas para acompanhamento de clientes. Num primeiro momento atrele dentro da aplicação as fórmulas desenhadas com os parâmetros atuais, facilitando no futuro a renovação e a manutenção desses princípios;

d. “Desenvolver novos tipos de funções – a aplicação CRM exige uma reestruturação na organização da empresa, com criação de novos cargos estratégicos para condução dos relacionamentos com os clientes. Profissionais voltados para o gerenciamento de contas e para o desenvolvimento de negócios deverão ser incorporados às funções já existentes de pré e pós-vendas. Além disso, deverão ser concebidas novas formas de vendas e atendimento, passando sempre pela venda recorrente, o caminho mais fácil para a realização de negócios”.

Deve-se lembrar ainda que a competitividade depende da proximidade com o cliente, revelando particularidades do relacionamento e até premiando parcerias de longa duração, que estejam dentro do conceito ganha-ganha. Outro ponto é que toda a empresa deve estar atrelada à nova filosofia, olhando o CRM como uma ação corporativa de âmbito geral dentro da organização.

CRM ou Gerenciamento do Relacionamento com o cliente tem sido empregado para enfrentar e administrar os ciclos cada vez mais rápidos de vida dos produtos e acelerar seu processo de decisão no intuito de impactar seu mercado favoravelmente.

Segundo BRETZKE (2000), a implantação do CRM está baseada em dois pilares:

- Um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa.”
- O uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

3.2. CRM: Áreas Envolvidas

Para a implantação de um conjunto básico de CRM, devem ser incluídas três grandes áreas funcionais da empresa: marketing, vendas e serviços ao cliente, que, por sua vez, devem estar conectadas ao *back Office* das companhias, bem como aos agentes móveis, Internet e *call center*. Cada uma dessas áreas poderá obter benefícios significativos.

No caso das vendas, é possível agilizar o processo de compra e venda a partir do aumento da eficiência do pessoal, que passa a ter acesso a informações atualizadas de todos os produtos e serviços da empresa por meio de qualquer equipamento, sejam eles *laptops*, *palmtops* ou até um telefone *web* disponível. Para a área de marketing, o benefício é tangível, através da possibilidade de compartilhar informações de vendas e marketing, garantindo o intercâmbio na área de serviços ao cliente, a convergência de todos os dados que a companhia tem a respeito do cliente permite que cada consumidor contatado se transforme numa nova oportunidade de negócios.

No entanto, é necessário expor que é o CRM não é só tecnologia, é uma filosofia empresarial para ganhar e reter clientes. Não se trata de atender telefonemas e nem de implantar um serviço de atendimento porque a lei manda. Além da tecnologia e de qualquer equipamento, o CRM é uma filosofia empresarial, um conjunto de ações em contínua evolução, no conhecimento e na comunicação com os clientes. É uma política de tratamento dos consumidores que visa aumentar os lucros e garantir lealdade. Quando se conhece o cliente, vende-se mais, porque a empresa sabe exatamente o que ele precisa, deseja e quer.

3.3. Implementações

A implantação do CRM deve ser realizada em etapas, conforme sugerido pela empresa especializada em CRM, Ombudsware Consultores, em seus manuais de implantação:

- “Definição e planejamento do modelo de relacionamento – nesta etapa são definidos todos os tipos de atendimento a serem oferecidos aos clientes, nas várias etapas de relacionamento com a empresa, ou seja, antes, durante e depois da venda”.
- “Modelagem dos processos de atendimento do cliente- - para que o CRM seja viabilizado, são necessárias as definições das formas e processos de atendimento, que podem ser: pessoal, via fax, telefone ou Internet.”

- “Seleção da solução – esta é uma medida que depende do apoio de consultorias especializadas, em função da grande oferta de produtos, devendo ser escolhida aquela que melhor se adapte às condições tecnológicas da empresa”.
- “Implantação da tecnologia de CRM – é o processo mais complexo, onde estão envolvidas entre outras mudanças, as mudanças cultural e comportamental” (www.ombudsware.com.br).

Segundo as empresas que desenvolvem o CRM, em geral ele é visto pela ótica do *Call Center*. Quem pensa em CRM pensa logo em informatizar sua central de atendimento. Trata-se de um grande equívoco, pois tecnologia por si só não é gerenciamento de relacionamento com o cliente. O que ainda acontece nas empresas é que não existe uma cultura do uso da informação integrada a um banco de dados. Por isso tornam-se comuns soluções parciais como automatizar o atendimento ao cliente sem integrar essa automação aos demais departamentos. Como estas não funcionam adequadamente culpa-se o CRM, mas tais soluções parciais não podem ser chamadas de relacionamento com clientes.

Para a solução de problemas de relacionamento inicia-se pela definição da política a ser adotada e pelo planejamento das ações. Poucas empresas pensam nas relações com o consumidor como uma troca sustentada de valor em longo prazo. A visão imediatista enxerga o CRM apenas como ferramenta de vendas, razão pela qual muitas vezes se passa direto à última fase, que é a compra de equipamento, com a certeza de que o computador, sozinho, resolve tudo.

A implantação do CRM deve começar pela elaboração de um modelo que defina as políticas de relacionamento, o que se quer extrair dessa relação e qual será o plano de comunicação, não se esquecendo que o objetivo é conquistar e manter o consumidor, sempre. Essa etapa envolve diretamente a alta direção da empresa, não necessariamente o CIO (*chief information officer*). O foco deve estar dirigido à formulação das estratégias.

A fase seguinte é transformar o planejamento e as estratégias em ações concretas: como o cliente será tratado, quais eventos terão resposta

obrigatória e outras, o que deve ser registrado em sua ficha (tudo: pedidos, reclamações, envio de folheto). Com essas definições, pode-se enfim selecionar ação mais adequada (software, hardware, telefonia, roteiros, treinamento), dentro do prazo e do orçamento de recursos. Saber exatamente o que se quer, ao menos teoricamente, resulta na escolha de instrumentos mais acertados.

A fase final envolve as pessoas. O treinamento é um dos pontos mais críticos do CRM. Se os melhores equipamentos e o melhor software forem colocados nas mãos de atendentes ineptos, toda a estratégia será ineficaz. É por isso que consultorias e fornecedores de soluções insistem que o pessoal envolvido seja altamente qualificado, pois quanto melhores o discernimento, a inteligência e o bom senso dos operadores, melhor o resultado.

Com bons atendentes e bom equipamento, o CRM pode, de fato, ser uma ferramenta eficiente para aumentar a rentabilidade proporcionada pelos clientes atuais e conquistar novos consumidores. Com o uso da Internet, os resultados podem ser ainda melhores, pois com a facilidade de comunicação aumenta-se a proximidade com o cliente permitindo, também, a conquista de novos e o aumento da satisfação dos mesmos por uma marca.

É neste contexto que o CRM representa uma mudança profunda quanto a questão de atendimento ao consumidor. Muitas organizações pensam que é apenas uma tecnologia. No entanto, tanto consultores como especialistas em implantação assinalam que o principal é reconhecer os fatores necessários para permitir que o negócio funcione, sendo fundamentais as condutas dos indivíduos imersos no contato cotidiano com o cliente.

A possibilidade de um fracasso na implementação do CRM pode ser causada por falta de compromisso do gerenciamento da empresa ou por má alienação de processos, provavelmente gerados por um assessoramento equivocado de consultores ou provedores de ferramentas, ou ainda por ausência de programas de administração da mudança.

Provedores como SAP, Oracle, J.D. Edwards, People Soft consideram o CRM uma extensão do ERP (Enterprise Resource Planing), e representam dois mercados distintos. O ERP envolve tratamento de grandes volumes de dados, integração, disciplina, controle, segurança, orientação a processos. É o chamado *back office*, cuja funcionalidade traz benefícios indiretos ao consumidor, mas está diretamente ligada ao processo de produção e sua otimização.

O objetivo principal do CRM é necessariamente uma integração com os sistemas ERP, que é um tipo de *BackOffice* do CRM e possibilita administrar uma nova interação com o cliente. A relevância dada ao CRM atualmente tem gerado reações, assim como mudanças em vários segmentos de mercado, além da chegada de novos participantes.

Ainda existe muita, porém, confusão entre o CRM e *call center* ou "*sales force automation*". Embora já são produzidos diferentes módulos de portfólio de software para um CRM completo, quando se trata de implementar um projeto de solução, há necessidade de se fazer o trabalho junto a consultorias. Esta ajuda especializada é resultante da necessidade de cada cliente.

O CRM nasce como uma estratégia e não pode ser associado a um ou vários produtos. Se um banco quer integrar vendas, Web, vendas em campo e call center com a base de dados de marketing para uma campanha de marketing, não pode consegui-lo com um único provedor. É necessário escolher entre dois ou três possíveis fornecedores para integrar uma aplicação CRM completa. E há cada vez mais novidades no mercado.

Os dois principais provedores de infra-estrutura de telecomunicações do mercado - a Lucent Technologies e a Nortel Networks - anunciaram sua dedicação ao negócio do CRM. A Lucent acaba de incrementar sua divisão Enterprise Network, que, atua como empresa independente, com foco em soluções corporativas para o e-commerce e CRM. A estratégia da nova empresa estaria centrada nas soluções de *call center* que façam confluir para a tela de cada funcionário toda a informação disponível sobre o cliente.

A Nortel Networks, por sua vez, apoiou-se na compra da empresa Clarify, de soluções de *call center*, para lançar-se como provedora de CRM.

Muitas companhias estão entrando no ramo de atividade do CRM e podem estar confundindo o mercado. E isso não ocorre apenas com as grandes corporações: há fornecedores de equipamentos periféricos, como, por exemplo, fabricantes de acessórios para *call centers*, que se intitulam provedores de CRM.

O Gartner Group assinala que a verdadeira integração e implementação de CRM são feitas por algumas consultorias internacionais, como a McKinsey ou a Bann, e por pequenas consultorias especializadas em segmentos como marketing, *customer services* e vendas. “Seu desenvolvimento recente e o fato de estar apenas começando nesta parte do mundo, torna o Customer Relationship Management uma prática um tanto quanto polêmica e deixa transparecer uma situação caótica, gerando confusão mesmo para os mais entendidos no assunto” (Informationweek, jun/2000).

A tabela 1 identifica as etapas de implantação do CRM bem como as alterações sofridas pelas organizações nos aspectos das políticas, condutas, processos e tecnologia.

3.4. MARKETING DE RELACIONAMENTO COM CRM

A utilização dos produtos e serviços gerados pela tecnologia da informação não só altera a forma de administrar a empresa e seus processos internos mas também o ambiente no qual ela opera: a atuação da concorrência e o estilo de vida, necessidades e preferências de seus clientes.

Segundo BRETZKE (2000): A tecnologia da informação (TI) influencia profundamente a maneira de pensar e fazer negócios, pois possibilita que a empresa implante uma estratégia de gerenciamento do relacionamento do cliente, adotando definitivamente o marketing de relacionamento. Essa mudança vem sendo obtida com o uso mais intensivo da tecnologia da

informação, que, desde meados de 1980, se torna mais barata e disponível. Esse fato foi o verdadeiro acelerador e facilitador para que a empresa pudesse coletar e reunir um grande conjunto de dados, num fluxo de informação sistemática sobre os clientes e o mercado.

CRM E A TRANSFORMAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS			
	ETAPA DE FRAGMENTAÇÃO	ETAPA DE INTEGRAÇÃO	ETAPA DE COLABORAÇÃO
POLITICAS	Maturidade industrial e foco no financeiro	Satisfação do cliente como um <i>plus</i> das políticas financeiras	Habilitação das funcionalidades
CONDUTAS	Foco no desenvolvimento individual	Foco na Equipe	Foco na satisfação do cliente
PROCESSOS	Foco no funcional ou departamental	Integração entre o cliente e a empresa	Sincronismo com os consumidores
TECNOLOGIA	Unidades sem integração	Integração do <i>front Office</i> e do <i>back Office</i>	Colaboração plena na empresa, tanto externa como internamente
Fonte: Gartner Group			

Tabela 1: Pontos de transformação empresarial gerados pelo CRM

Isso permitiu que as empresas reagissem ao mercado competitivo, transformando essas informações em grandes tendências, em conhecimento do comportamento de compra do cliente, para reduzir os custos, principalmente das malas diretas, desenvolver novos produtos e agregar

serviços, num esforço gigantesco para obter a diferenciação em relação aos concorrentes.

Mesmo com esse esforço, a lealdade à marca continuou caindo, pois empresas não conseguiram manter o foco no mais básico e sustentável fator de diferenciação, que é a entrega de valor para o cliente. As empresas estão investindo somas consideráveis na reengenharia de seus processos, mas essas ações são freqüentemente focadas apenas na eficiência da cadeia de valor, pouco fazem em direção ao relacionamento com os clientes que são a parte mais valiosa da cadeia de valor.

Hoje, as empresas precisam ir além do uso da tecnologia para organizar os dados e compartilhá-los com todas as áreas.. Os sistemas de Tecnologia da Informação (TI) precisam ser usados para enriquecer o relacionamento e não somente automatizar formas de atendimento e comunicação que já podem ser consideradas arcaicas, em função do novo ambiente competitivo.

A estratégia de CRM dispõe da tecnologia que permite enriquecer o relacionamento com os clientes, coletar informações sobre qualquer contato que ocorra por qualquer meio, on-line e em tempo real, da mesma forma que os dados de vendas e financeiros, e realizar as análises dos clientes de forma mais flexível.

Essas tecnologias não são necessariamente novas. Contudo, além de terem se tornado mais acessíveis, foram concebidas para oferecer às empresas uma ferramenta que permite desenvolver uma estratégia de relacionamento centrada no cliente e suportada por uma base tecnológica flexível. Isso é fundamentalmente diferente de sistemas tradicionais, na natureza do dado coletado, na flexibilidade de acesso e na integração com os diversos sistemas existentes.

A infra-estrutura de informações precisa ser implantada como o foco na manutenção da flexibilidade, tanto no tipo de dado coletado, forma de tratamento, quanto nos métodos de acesso para entregar informações no lugar certo, no formato certo, para que o cliente seja atendido em tempo real e o processo de decisão empresarial tenha ganhos em qualidade e tempo.

Além de estar preparado para atender ao telefone, ao primeiro toque, é vital responder ao e-mail ou ao fax logo após o recebimento e incorporar todos os dados de contato no *database* marketing para gerar uma comunicação continuada e com pertinência, por qualquer meio (telefone, mala direta, e-mail e pessoal).

A captura centralizada desses dados, transmitida para o banco de dados e marketing, permite conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas por meio de reclamação, pedido de mais informações ou acompanhado de uma referência ao preço diferenciado do concorrente, insinuação que o concorrente oferece mais serviços, ou de que a empresa está ampliando sua produção.

No CRM, a tecnologia de informática e de telecomunicações é integrada de forma singular, transcendendo as possibilidades de atendimento e venda dos processos de informatização atuais, notadamente no que se refere aos *Call Centers* e à força de vendas. Essa integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e selecione a tecnologia adequada. Isso requer metodologia e experiência comprovadas nesse tipo de trabalho, pois implica conhecimentos de três grandes áreas: informática, telecomunicações e softwares aplicativos. A combinação dessas três áreas acontece tendo uma filosofia ou modelo de relacionamento, que determinará os processos em relação ao cliente.

Segundo TAPSCOTT (1995): As superinfóvias de informações ou vias expressas de informações representam um dos avanços humanos mais expressivos que está ocorrendo desde 1995 e que deverá seguir por mais alguns anos, com a convergência dos computadores, das TVs e dos telefones em um mesmo artefato tecnológico de acesso fácil, barato e massificado.

Dessa forma, todo o sistema de informações da empresa, desde a geração até o uso da informação, adquire uma nova dinâmica, que revela fatos do cliente, da empresa, da concorrência e dos fornecedores.

Nesse contexto, existe hoje um bom número de ferramentas à disposição. No entanto, também se está formando uma Torre de Babel em torno do que significa Marketing de Relacionamento e CRM e qual é a tecnologia apropriada.

É necessário derrubar o mito de que uma única ferramenta possa suprir a necessidade de gerenciamento do relacionamento. Ressalte-se, também, que o CRM é composto de uma parte da solução típica de *Call Center* mais a informatização de outras atividades de marketing e vendas, que por sua vez, se integram aos demais sistemas operacionais.

As empresas, investindo em soluções de Customer Relationship Management, no esforço de manter sua posição competitiva, precisam concentrar-se em entregar valor a seus clientes em vez de serviços, deslocando o diferencial competitivo de preços para a lealdade do cliente, para obterem os resultados desejados e cumprirem as metas empresariais.

Portanto, adotar o quanto antes uma estratégia de CRM é uma questão de manter a competitividade, pois os clientes, foco da atenção de tantas empresas, aumentaram suas expectativas e não se contentam simplesmente com um programa de pontuação ou descontos e, muito menos ainda, com o simples acesso rápido e fácil, a qualquer hora, às centrais de atendimento.

O *Call Center* transforma-se num canal de relacionamento, em que o típico acesso telefônico gratuito está progressivamente incorporando os acessos alternativos, por e-mail, fax, e Internet, e os atendentes assumem cada vez mais autonomia para resolver qualquer problema do cliente na primeira chamada, ou no menor tempo possível.

Além disso, a empresa deve preparar-se para prestar o atendimento e o reconhecimento que o cliente deseja. Isso é possível se for disponibilizado o mesmo software, com a ficha do cliente do canal de relacionamento, para qualquer departamento da empresa, de forma que todo envolvimento de um novo funcionário, não gere necessidade de pedir a repetição do histórico da ocorrência, resultando numa rápida solução dos problemas.

O correto tratamento das informações e a agilidade no atendimento acabam se transformando em valor para o cliente. E essa estratégia de atendimento faz melhorar a lucratividade obtida com cada cliente, além de reduzir custos operacionais e racionalizar o atendimento de qualquer tipo de ocorrência comercial.

MACKENNA (1999) destaca que as mudanças são tão rápidas e imprevisíveis que tornam quase impossível estabelecer padrões de comportamento de mercado. Portanto, aumentam o grau de incerteza e a necessidade de informações, que se tornam ainda mais valiosas para aumentar a competitividade.

Nem sempre foi fácil, rápido e viável economicamente obter informações do mercado e principalmente do cliente. Entre os vários fatores que facilitaram o uso efetivo da informação, a podem ser destacados os seguintes:

- Existem mais informações disponíveis em tempo real;
- Está-se tornando mais fácil usá-las devido a disponibilidade de softwares aplicativos amigáveis e à descentralização do processamento da informação para estações de trabalho;
- Redução do custo dos equipamentos de Informática;
- Contínuo desenvolvimento das telecomunicações;
- Ampliação do uso da Internet;
- Crescimento concomitante da capacidade de processamento e armazenamento;
- Disponibilidade e viabilidade do uso da tecnologia de gerenciamento do cliente, data base marketing, expert systems e tecnologia de redes;

É difícil medir o valor estratégico de um CRM, mas fica fácil justificar quando se avaliam os benefícios em potencial. Conforme o manual da Ombudsware Consultores:

- “Aumentar o conhecimento sobre o cliente;
- Registrar, manter e tratar um grande volume de informações sobre o cliente e fazer a recuperação em tempo real, para estabelecer

um relacionamento diferenciado e gratificante, quando este está ocorrendo por qualquer meio;

- Aumentar a retenção e fidelidade do cliente pela experiência de marca positiva;
- Aperfeiçoar o processo decisório mercadológico e empresarial;
- Racionalizar e melhorar o fluxo do pedido, atendimento pós-venda e as vendas por meios alternativos como o telemarketing e Internet;
- Aperfeiçoar serviços e produtos para clientes por meio da customização em massa;
- Diferenciar seus serviços e produtos dos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja;
- Estabelecer uma comunicação próxima e sistemática com os clientes atuais e potenciais, como parte do marketing mix;
- Diminuir os custos da venda, do atendimento pós-venda e do próprio pedido.

Para que esse potencial torne-se efetivo dentro da empresa, há necessidade de desenvolver um modelo de informatização em que o fluxo de informações transacionais e de relacionamento com o cliente fluam facilmente ao longo do processo de administração da venda e do atendimento.

Dessa forma, as informações são obtidas nos diversos pontos de atendimento informatizado pelo CRM, analisadas com as técnicas de data base marketing, e depois o conjunto básico de informações do cliente é colocado numa tela única ou duas, sendo enriquecido ao longo da cadeia pelos usuários do sistema.

A grande vantagem do conceito de tela única do cliente com um mesmo banco de dados é que todos na empresa têm as mesmas informações do cliente e fazem sua parte no atendimento, considerando a interdependência entre os diversos departamentos.

Por exemplo, a expedição de uma empresa pode ser um fator de encantamento, se usar as informações disponíveis sobre os clientes na tela

de seu microcomputador, para direcionar a entrega de certos pedidos para empresas de transporte. A expedição pode atender a determinada restrição do cliente, como, por exemplo, não fazer entrega com caminhão grande, pois o pátio é pequeno.

Percebe-se também que:: se o setor de vendas abre a tela do cliente, ele precisará saber se houve ligação de reclamação, se o pedido será atendido, qual é o estado de contas do cliente etc. Para que esse processo seja aceito mais facilmente pelos outros departamentos da empresa, é imprescindível facilitar a consulta e a atualização dos dados referentes ao cliente, disponibilizando um aplicativo amigável que facilite a visualização dos dados, evitando as navegações sucessivas e a dispersão das informações por várias telas.

Os dados de relacionamento como reclamação, solicitação de informações, resposta de campanhas, RSVP (carta com solicitação de resposta) a eventos patrocinados pela instituição etc. são muito importantes para compreender o cliente, sua fidelidade, curva de adoção dos produtos e o estágio de relacionamento. Também é possível calcular o potencial em termos do valor presente líquido (*lifetime value*), medido pelo retorno que pode ser obtido pela empresa nas compras repetidas que determinado cliente irá fazer ao longo de um período em que ele permanece ativo.

Uma das maiores contribuições do CRM para o aumento da competitividade empresarial é o enriquecimento do *database marketing* (DBM), com o registro e tratamento de um número muito maior de informações coletadas em tempo real, sobre todos os eventos de relacionamento.

Esses eventos de relacionamento, complementando os dados históricos de compra, possibilitam análises mais acuradas do comportamento dos clientes, com a aplicação de técnicas estatísticas que podem, inclusive, identificar individualmente clientes e prospects em termos de seus hábitos de consumo, necessidades, desejos e a probabilidade de prever seu comportamento de resposta ou compra, em função de alguma ação de comunicação etc.

Com esse tipo de ferramenta, também é possível atuar criativamente sobre as oportunidades de mercado, para estabelecer relacionamento duradouro e rentável com os *prospects* e clientes.

A mudança de atuação proposta com a estratégia do CRM, exige que a empresa mude seu modelo de relacionamento, oferecendo canais de comunicação que tenham a possibilidade de atender aos clientes um-a-um, não só tratando-os pelo nome, mas também tendo informações suficientes para atender os desejos do cliente em tempo real. Assim, será possível aprender mais sobre suas preferências, expectativas e desejos a cada contato.

Um exemplo dessa filosofia é a empresa *amazon.com* que, a cada consulta ou compra de seus produtos, utiliza informações para aprender mais sobre o cliente e depois enviar sugestões de novos títulos, que estão dentro da área de interesse do consumidor. Dessa forma, entrega valor para o cliente, poupando-lhe tempo e facilitando o processo de compra.

No caso do CRM a principal premissa é que os clientes decidam-se por sua compra baseados no relacionamento que têm com seus fornecedores, e que eles desejam reconhecimento, valor, qualidade e respeito em troca de sua preferência. Assim, as empresas que desenvolveram uma estratégia de CRM têm não somente conquistado novos clientes como mantido os atuais: entregando mais valor, oferecendo produtos, serviços e atendimentos customizados, considerando as expectativas e desejos um-a-um.

Este é o conceito de customização em massa que visa oferecer aos clientes mais escolhas de produtos e serviços “sob medida”, com base em módulos predefinidos ou de diferentes combinações gerando a percepção de entrega de valor muito maior do que se houvesse à disposição dos clientes um leque de produtos ou serviços prontos.

Algumas agências de viagem promovem, por exemplo, pacotes em que o cliente pode selecionar as cidades que deseja visitar, formando seu próprio roteiro. Se as cidades estão no roteiro básico, o cliente não tem nenhum custo. Todavia, para a escolha de uma cidade extra, o cliente

remunera a agência, para que tome as providências necessárias, e paga mais, sentindo que valeu a pena, pois recebeu o que estava desejando. E, mesmo que a decisão seja de permanecer com o roteiro básico, ficará com a percepção de que a agência faz mais por seus clientes, isto é, agrega mais valor ao serviços oferecido.

Outro exemplo são os caixas automáticos, com os quais o banco coloca à disposição dos clientes uma série de serviços (depósitos, saques, consulta a saldos etc.) que são utilizados de acordo com a necessidade. O cliente só paga pelo serviço efetivamente consumido.

A concessionária de serviços telefônicos disponibiliza ao cliente um conjunto de serviços, como correio de voz, serviço CPA (facilidade de transferência automática de chamada, espera, atendimento simultâneo de duas ligações, para as linhas de telefone digital), que podem ser habilitados mediante solicitação e pagos mensalmente na conta do telefone. Outros serviços podem ser contratados apenas quando for necessário, como é o caso da teleconferência, que permite que várias pessoas, de localidades diferentes, reúnam-se por telefone e possam conversar simultaneamente entre si.

Em resumo, os principais benefícios que uma empresa obtém com o conhecimento mais profundo do cliente são:

1. Integra o cliente à empresa como um participante do processo de desenvolvimento e adaptação de serviços e produtos, facilitando o processo de inovação no desenvolvimento de novos produtos;
2. Permite à empresa conquistar o mercado com menos custo, pois possibilita customização, isto é, responder de forma individualizada às necessidades dos clientes e consumidores;
3. Mantém um canal permanente de comunicação para criar e sustentar um relacionamento efetivo com seus clientes, fornecedores e o público interno;
4. Transforma produto em serviço e serviço em produto, criando um valor superior para o cliente, conquistando e mantendo uma posição competitiva francamente favorável.

Assim, cumprem-se as previsões feitas por MACKENNA (1999), antes do crescimento expressivo do CRM, quando afirmou que o casamento entre marketing e tecnologia trará uma nova capacidade para explorar novas idéias e testá-las em relação à resposta de seus reais clientes em tempo real, sendo o melhor caminho para trazer o cliente para dentro da empresa e colocar o marketing no centro da organização.

Toda vez que alguém acessa uma central de atendimento e ouve aquelas mensagens: “para saldos disque 1, para extratos disque 2. Ou, quando se é atendido por um operador que só pode responder o que está contido no seu *script* (texto padrão desenvolvido para os operadores de telemarketing), sem a menor autonomia para responder qualquer pergunta não programada, tem-se uma sensação de impotência e de mau atendimento, apesar de todo o investimento realizado pelas empresas em marketing de relacionamento. Este caso é chamado atendimento estruturado, ou seja, monta-se uma estrutura, imaginando-se o maior número possível de situações, que possam ser atendidas diretamente pela máquina através dos softwares que integram vários bancos de dados integrados através de um *datawarehouse* que oferece ao *front Office* uma gama de atendimento considerada aceitável pelas empresas. Além da facilidade oferecida, este tipo de atendimento tem ajudado a reduzir custos e apresenta uma necessidade cada vez menor de mão de obra.

A utilização mais evidente desse tipo de atendimento é encontrada na rede bancária que, com a utilização dos serviços de atendimento automático, aliados à proliferação de terminais eletrônicos de auto-atendimento, têm reduzido o tamanho das agências e a necessidade de pessoas. Há casos de agências bancárias que, há dez anos tinham 150 funcionários e hoje operam com menos de 20 pessoas.

Outra forma para se relacionar com clientes se dá através do chamado atendimento não estruturado, no qual efetivamente não há uma estrutura de respostas pré-formatadas, uma vez que o operador irá ouvir a reclamação, sugestão ou pedido do cliente e, para cada caso, procurará

encaminhar uma solução. Este procedimento tem sido complicado, uma vez que é limitada a autonomia dos atendentes na solução de problemas.

Atuando com qualquer uma das duas formas acima descritas, as empresas estão utilizando apenas o conceito de centrais de atendimento, e ambas podem criar reações contrárias à expectativa, pois abordam apenas parte da filosofia CRM. Falta criar atalhos que permitam que o cliente nunca fique sem resposta e que essa resposta seja rápida e convincente, para que uma situação de insatisfação seja convertida com referência de atendimento a fim de aumentar a lealdade do cliente.

É neste contexto que se nota a essência do CRM: conhecer profundamente cada pessoa permite atender melhor e prestar serviços mais adequados. Conforme consenso sancionado pela prática, chega a ser dez vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter os existentes. De igual importância é manter clientes fiéis e rentáveis. Segundo o Gartner Group, a teoria 80-20 expressa isso: 80% do lucro de uma organização vêm, em geral, de 20% dos clientes.

Especialistas em CRM, tais como os profissionais da consultoria Price Waterhouse Coopers, são unânimes em dizer “que o cliente fiel gasta mais com a empresa, tem menor custo de manutenção, indica a marca ou o serviço para outras pessoas e é menos sensível às variações de preços. Outro dado aponta que “um aumento de 5% na taxa anual de retenção de clientes pode representar mais de 60% na taxa de lucratividade” (BROWN, 2001).

Um bom exemplo de uma política de relacionamento com o cliente está no setor de telecomunicações, que registrou aumento de 50% no retorno sobre as vendas depois da implantação do CRM.

O periódico Informationweek de maio de 2000, traz notícias que os mercados de telecomunicações e finanças reconheceram a urgência de aplicar o conceito de relacionamento com clientes, tendo já obtido resultados.

Nos Estados Unidos, duas vezes por ano, a Siebel contrata uma auditoria independente para verificar os resultados obtidos por seus clientes

usando suas soluções CRM. Na medição realizada no ano 2000, constatou-se aumento médio de 15% na receita; 20% a mais na produtividade dos empregados; e mais 21% em satisfação do cliente”.

Resultados semelhantes apareceram em estudo da Ernst & Young com empresas que investiram no conceito de CRM: “42% aumentaram as receitas; elevou-se em 25% a satisfação dos clientes; os custos de vendas baixaram em 35%; e o custo de serviços ficou 40% menor” (Informationweek, jun/2000).

Capítulo 4 – ESTUDOS DE CASOS

Com base no conteúdo dos capítulos anteriores e, de acordo com informações coletadas no decorrer da pesquisa, nota-se que há uma grande concentração na abordagem puramente teórica sobre este tema, pouco sendo apresentado quanto ao que se pode conseguir com essas técnicas gerenciais e de marketing nas empresas.

No contato com usuários de CRM comprova-se, na prática, que a utilização das técnicas de Marketing de Relacionamento efetivamente funcionam quando utilizadas de forma organizada e com suporte de Tecnologia da Informação em sua plenitude, a fim de que se possa planejar, avaliar, corrigir e acompanhar as ações mercadológicas necessárias para cada caso.

Até o início dos anos noventa, quando a micro-informática ainda estava iniciando seu desenvolvimento, as empresas de grande porte processavam suas bases de dados em *mainframes* que tinham suas atividades mais voltadas para as áreas de gestão, finanças, produção, contabilidade e faturamento. Todas essas informações formavam os melhores bancos de dados que uma empresa poderia ter. Porém, eram informações cuja forma não apresentava compatibilidade com a área de marketing.

A criação do CRM criou uma interface entre os sistemas gerenciais e as áreas de marketing das empresas e instituições que adotaram o cliente como foco de suas ações, no Brasil, ele tem sido oferecido por provedores internacionais como Oracle, Siebel, People Soft entre outras, que atendem grandes corporações industriais, comerciais, financeiras e de serviços oriundas de outros países e algumas empresas nacionais que se enquadram nesses perfis.

Nesse emaranhado de empresas com atendimento padronizado ou estruturado, o mercado de CRM tem sido atrelado aos programas de ERP (Enterprise Resource Planing), pois foi através da análise das limitações desses grandes programas de gestão, que a empresa Siebel, por exemplo,

formada por ex-funcionários da Oracle, desenvolveu a tecnologia do gerenciamento das relações com o cliente.

Dado o sucesso alcançado pela Siebel, outras grandes empresas começaram a se dedicar ao desenvolvimento de ferramentas semelhantes na busca de integração do ERP com o CRM. Os programas ERP oferecem ferramentas de integração administrativa atuando em finanças, custos, contabilidade, gestão de estoques, logística, vendas, etc. Com tudo isso, não há integração dos dados para a montagem de ações mercadológicas, mesmo disponibilizando o melhor cadastro que uma empresa possa ter que são seus dados de vendas, utilizados para as remessas de produtos e distribuição.

No entanto o ERP é um programa que, só se torna viável em empresas de grande porte, devido à exigência de altos investimentos em equipamentos, programas e capacitação de funcionários. O CRM com todas as suas vantagens, também apresenta algumas limitações. Sua implantação, por exemplo, envolve toda a empresa, gerando também altos custos de implantação, manutenção e atualização, quando negociado com as empresas mencionadas.

Os sistemas estruturados, quando fazem parte de programas gerenciais que envolvem o CRM e ERP, demandam altos investimentos e, com frequência, notam-se falhas de atendimento que acabam espantando os clientes em vez de retê-los. Então para que servem esses investimentos se os clientes continuam a ir embora por não terem com quem conversar e manifestar sua insatisfação?

Por outro lado, um atendimento não estruturado, no qual há atendentes para ouvir as questões propostas pelos clientes, também apresenta o problema de limite de autonomia nas decisões, além de tornar-se anacrônico para grandes corporações, pelo volume de atendimentos que devem ser feitos numa unidade de tempo.

4.1. Estudo de caso 1: Ombudsware Consultores, empresa produtora de soluções CRM.

Discutiu-se até o capítulo anterior as bases teóricas do marketing de relacionamento e do CRM. Objetiva-se agora discutir sua utilização efetiva. Será que ele funciona na prática? Podemos aplicá-lo sem ERP? Qual o tipo de trabalho oferecido pelas empresas de software? Quais as exigências necessárias para a implantação de um programa de CRM e o nível de recursos necessários?

Buscando respostas para estas questões, pesquisaram-se as soluções disponíveis no mercado brasileiro que não se enquadrassem nesses paradigmas. Nesta pesquisa, foi encontrada uma empresa de software que apresentou diferenciais significativos de produtos, graças à diversificação e inovações que permitem a oferta de programas modulares de gerenciamento do relacionamento com os clientes. Em seu portfólio de produtos e serviços encontraram-se soluções, customizáveis para cada tipo de empresa, de forma que ela só compre o que efetivamente vá precisar, otimizando seus recursos e resultados.

A empresa mencionada chama-se Ombudsware Consultores, e atua desde 1992 no desenvolvimento e na assessoria de implantação de soluções CRM. Está localizada na cidade de Joinville em Santa Catarina e atende atualmente pequenas, médias e grandes empresas, entre elas corporações do porte de Brasmotor e General Electric. No mercado brasileiro é um dos precursores no desenvolvimento de soluções de relacionamento, com os primeiros produtos instalados em clientes no ano de 1992. Além disso, oferece a possibilidade de acesso a essa nova tecnologia para empresas de qualquer porte e capacidade financeira, através de um sistema de atendimento chamado SAC0800. Este sistema hospeda os serviços de atendimento a clientes em seus servidores, oferecendo personalização de atendimento com baixo custo.

O conjunto de produtos da Ombudsware chama-se Ombudsware CRM Solutions que oferece integração da base de dados do cliente,

independência de banco de dados e adequação da ferramenta ao perfil de cada empresa em termos de funcionalidade. A utilização dessa ferramenta recebe como contrapartida a redução do custo operacional, aumento de produtividade e liberação da equipe para concentrar-se em projetos estratégicos, além de oferecer ampla satisfação ao cliente.

Outra vantagem oferecida é a possibilidade de implantar todas as ferramentas do Ombudsware CRM Solutions, para uma cobertura total do relacionamento com os clientes ou apenas as ferramentas para uma solução específica ou personalizada, definidas durante o processo de modelagem de cada sistema.

Através da utilização de novas tecnologias (Cliente-Server, Web, e-mail), podem ser cobertas 100% das necessidades de gerenciamento do relacionamento com os clientes, reunindo alta capacidade de customização pelo próprio usuário com baixíssima necessidade de desenvolvimentos específicos. Proporciona também, a inclusão dos clientes internos que necessitam de alto fluxo de informações *on-line*, ou no momento do contato.

Clientes e consumidores, assim como as equipes de vendas podem consultar suas pendências de qualquer lugar na rede mundial, através de Intranets ou da Internet, com a implantação do Ombudsware CRM WEB.

Há o Ombudsware CRM Mail que pode ser instalado para a interação de ações de departamentos ou funcionários que trabalham em campo, ou para a conexão entre filiais com baixo custo.

4.2. Detalhamento dos Produtos Ombudsware

A empresa se propõe a atuar no mercado mediante algumas premissas, as quais são descritas a seguir:

Objetivos: O Ombudsware CRM tem como objetivos: captar, tratar e responder às solicitações dos clientes e consumidores sem discriminação e onde quer que estejam, padronizando um meio de comunicação eficiente e rastreável na relação com o mercado.

Proposta: Criar e consultar vários indicadores de desempenho no ciclo de tempo entre o registro de uma ação é o tempo de solução da reação, consultar estatísticas sobre a quantidade de reações geradas por mais de uma centena de consultas, permitir consultas personalizadas sobre a base de dados.

Definição: família de produtos que atende 100% das necessidades de relacionamento da empresa, integrando todas as funções de relacionamento sobre um único repositório de dados, utilizando as tecnologias Client-Server, Web e E-mail.

Possibilidades: modelagem da árvore funcional da empresa possibilitando programar que determinado tipo de reação seja enviado e cobrado por um departamento ou funcionário (workflow); avaliar o desempenho com base no tempo em que a reação ficou ou não pendente na empresa.

Tarefas: verificar quais produtos e serviços obtiveram maior quantidade de consultas e maior número de reações positivas ou negativas; obtenção de um histórico detalhado do relacionamento com o cliente e consumidor; procura de clientes por diversos filtros que compõem uma poderosa base de dados e marketing (*Database Marketing*).

Composição: o Ombudsware CRM Solutions é composto das seguintes ferramentas: Ombudsware CRM Client-Server, Ombudsware CRM Mail, Ombudsware CRM Web.

4.3. Aplicações e Usos do Sistema

Para a Ombudsware há dois públicos distintos no seu relacionamento com a empresa. Um somente com o objetivo de busca de atendimento das necessidades dos clientes internos no relacionamento de trocas entre departamentos na empresa. Outro no relacionamento da empresa com os seus mercados externos.

4.3.1. Público Externo (Mercados)

É dirigido para públicos externos à empresa, e pode ser modelado para captar informações sobre o comportamento de mercado dos produtos e serviços produzidos ou comercializadas pela empresa. Seguem algumas aplicações sugeridas:

4.3.1.1. Canal de Atendimento ao Cliente/Consumidor

Em uma central de atendimento ao cliente/consumidor, para captar suas dúvidas, sugestões ou reclamações são necessários vários canais de comunicação. Esses canais se multiplicam nos dias de hoje, vão de simples orientadores na utilização do produto ou serviço, passando por orientadores técnicos e indo até "solucionadores" de problemas, não importando qual seja o tipo de problema. A riqueza de informações captada nestes serviços, não é totalmente aproveitada justamente por não haver uma ferramenta que capte, sumarie e distribua estes dados, de forma clara, para todos os departamentos "responsáveis" das unidades de negócios e das empresas da corporação. O Ombudsware dá vazão a todas as solicitações não permitindo que as pendências caiam no esquecimento.

4.3.1.2. Pesquisa de Mercado, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Pesquisa de Opinião e de Satisfação de Clientes.

No desenvolvimento de produtos e serviços a utilização de pesquisas de mercado é indispensável para o sucesso do empreendimento. Uma pesquisa bem dirigida traz subsídios não só para os departamentos técnicos, mas principalmente, para os departamentos responsáveis pela comunicação com os mercados, seja marketing, suporte pós-venda, relações públicas, jurídico, etc.

A modelagem do Ombudsware, e a sinergia de integração da ferramenta de questionário ao fluxo de atendimento de ocorrências no corpo

principal do Ombudsware, possibilitam uma ampla gama de alternativas de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços.

Uma pesquisa de mercado e de satisfação pode ser obtida via uso do questionário como ferramental, e também, pode ser uma atividade permanente como resultado da modelagem efetuada para as centrais de atendimento ao cliente/consumidor, quando implantados. Depende somente de como o Ombudsware é modelado e implantado.

4.4. Gestão de Nível de Serviços

Há dois enfoques de gestão de nível de serviços: como produto final e dos serviços agregados indiretamente ao produto. Para o Ombudsware não há diferença de tratamento das informações. A diferença está na modalidade de implementação do Software na empresa.

A gestão por serviços agregados ocorrerá quando a modelagem for orientada para a constante avaliação e aperfeiçoamento das micro-atividades do dia-a-dia da empresa, o que resultará no melhoramento contínuo dos processos e serviços (visão Kaizen), interferindo diretamente na qualidade dos produtos e serviços que a empresa produz ou comercializa.

Quando o produto final é o serviço, por exemplo, no hotel e no banco, a modelagem poderá dirigir a captação de dados para a avaliação somente das atividades que formam o produto final como ele é adquirido pelo cliente/consumidor.

A avaliação pode ser feita somente pela captação das reações do público interno, ou, somente pelas reações do público externo, ou de ambos. Depende somente da forma de implementação e modelagem do sistema.

4.5. Um Único Banco de Dados

A utilização conjunta das inúmeras aplicações oferecidas pela combinação dos diversos módulos do Ombudsware constrói e mantém

atualizado um poderoso banco de informações de marketing, um *database marketing*.

Um número incontável de ações de marketing, com reflexo direto sobre as vendas, podem ser disparadas com o apoio deste banco de informações. São as aplicações *databased marketing*, conforme mencionado no capítulo 2.

4.5.1. Público Interno (Funcionários e Terceirizados)

O Ombudsware pode ser também modelado para avaliar o nível de satisfação dos funcionários da organização com as decisões estratégicas da alta direção, com as decisões gerenciais e políticas de administração de pessoal, com o nível de serviço e a qualidade dos produtos oferecidos no refeitório e na cooperativa dos funcionários, com o nível de serviços prestados pela assistência médica, pela assistência social, pelas equipes de segurança patrimonial, etc.

Como resultado de seu projeto e desenvolvimento, o Ombudsware, se apoiou na prática administrativa de que entre departamentos na mesma empresa há um contínuo relacionamento entre fornecedores e clientes internos (Internal Customer Driven), sendo um mesmo departamento fornecedor num dado momento e cliente noutro. Por isso ele é uma excelente ferramenta para avaliar o nível de serviços e de satisfação entre departamentos dessa relação.

As ferramentas Ombudsware são ferramentas importantes que fornecem suporte operacional para a implantação de "Grupos de Empowerment, Programas de Melhoria Contínua e das Caixas de Sugestões" seja no âmbito das áreas administrativas e gerenciais, seja nas áreas técnicas e de produção - até o chão de fábrica. Com uma modelagem "racional" para a captação e o tráfego de atendimento das sugestões ou reclamações, conseguem-se resultados imediatos à administração nos seus vários níveis de decisão.

As áreas de recursos humanos, como uma decisão estratégica da empresa, estão realmente ouvindo as reivindicações dos seus funcionários, porém, visando sempre a busca da excelência em produtividade. Portanto, o Ombudsware pode ser modelado para fazer pesquisa de clima organizacional e pesquisa de nível de vida dos funcionários.

4.5.2. Centrais de Atendimento (Call Center) - SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente - CAC - Central de Atendimento ao Cliente

Sistema orientado à gestão de nível de serviços, gestão da qualidade de produtos produzidos e comercializados, e gestão de atendimento às "necessidades dos clientes", principalmente, e que incorpora uma poderosa função dirigida para a pesquisa de opinião e de satisfação de cliente.

Esta função vem ao encontro da evolução deste setor conforme descrito no capítulo 1.

4.5.3. Captação das reações do mercado:

Dentre as várias aplicações do CRM, a captação das reações do mercado se destaca como um instrumento gerador de informações atualizadas e confiáveis que poderão facilitar a tomada de decisões de marketing. Essa captação se dá de duas formas conforme descrito a seguir:

1. **Cliente em relação a empresa, seus produtos e serviços.** É um poderoso radar que avalia continuamente a imagem da empresa no mercado. E quando se volta para dentro da empresa, identifica também sugestões e insatisfações dos funcionários e departamentos da organização.
2. **Gerencia o atendimento** das ocorrências externas e internas e fornece a todos os departamentos informações ricas em subsídios para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços.

Adicionalmente às facilidades de controle e gerência oferecidas, o Ombudsware pode ser configurado para atender as empresas de todos os ramos de atividade, e mais, permite que o usuário atribua para cada tipo de reação do mercado seus próprios requisitos de registro e de encaminhamento interno no "corpo" da empresa.

O Ombudsware considera que todas as atividades executadas pelos funcionários da organização são orientadas para a plena satisfação do cliente assegurando a transformação da empresa que passa de simples produtora e/ou vendedora de produtos para um prestador de excelentes serviços, implantando na empresa o conceito de serviço agregado ao produto.

No entanto, as seguintes atividades devem ser observadas:

- O Controle de Qualidade na indústria não permite que um produto "danificado" chegue ao consumidor.
- A Camareira do hotel arruma o apartamento considerando que cada hóspede é muito especial.
- O Caixa do banco é paciente e prestativo no atendimento.
- O Comprador do supermercado busca ótimo preço de compra e de qualidade do produto.
- A Equipe de Redação do jornal e da revista primam pela divulgação de informações precisas.
- O Setor de Crédito e Cobrança da loja tem agilidade na aprovação do cadastro.
- O atendimento de loja do franqueado obedece às políticas de "excelência em serviços" exigidas pelo franqueador.
- A assistência técnica autorizada executa os serviços dentro do orçamento e no prazo acertado.

Nessas atividades estão agregados serviços que afetam diretamente a imagem da empresa, e que por sua vez determinam o diferencial que a levará a obter vantagem competitiva. O Ombudsware fornece subsídios para a melhoria contínua dos processos e serviços. A sensibilidade dos

programas em captar pequenas oscilações nesse nível de serviços agregados é que o destaca em seu segmento.

Todos os departamentos responsáveis por um determinado tipo de ocorrência atuam em conjunto até sua completa conclusão. Porém, a qualquer momento outros departamentos, até então não envolvidos no fluxo de atendimento da ocorrência, podem ser solicitados a atuar na solução (workflow dinâmico). Basta um desses órgãos deixar de cumprir suas atribuições para que o Ombudsware não permita a conclusão e/ou fechamento da ocorrência.

O Ombudsware, utilizando poderosa função de pesquisa de opinião e de satisfação, realiza pesquisas globais e dirigidas, adicionalmente à captação das reações espontâneas do mercado. A resposta a cada pergunta da pesquisa (questionário) é tratada como uma reação independente e submetida ao fluxo normal de atendimento da ocorrência na empresa.

As inúmeras formas de utilização do Ombudsware "alimentam" indicadores da qualidade na ótica do cliente (indicadores qualitativos), e implantam na empresa a cultura da melhoria contínua da qualidade.

Para cada reação alimentada no Ombudsware são atualizados os indicadores da qualidade de produtos e serviços da empresa conforme será detalhado mais adiante. Há visões dos indicadores da qualidade para toda a corporação e visões do desempenho de cada usuário do sistema, seja a fábrica, a central de telemarketing, as centrais de atendimento, o funcionário, etc, até o representante lá na ponta próximo ao cliente. O executivo-chefe da corporação, ao acessar seu computador em seu departamento, sabe de imediato toda a situação da Qualidade de Produtos e de Nível de Serviços Agregados que as empresas estão prestando aos clientes.

Inicialmente, o Ombudsware, fornece as informações que se referem a cada grupo de empresas. Em seguida, fornece as informações por unidade de negócios. Quanto mais detalhes o executivo quiser obter, mais o software vai descendo na estrutura de informações, até o nível onde há uma "explosão" de informações que descreve todo o ciclo de vida da ocorrência,

da captação, atuações dos departamentos e o fechamento (atendimento final).

Vários tipos de consultas no terminal de computador e relatórios impressos são oferecidos pelo Ombudsware, para "mostrar" as informações controladas e armazenadas pelo software. São informações que apresentam a visão para o nível gerencial ou uma visão para o nível operacional da organização. Adicionalmente, o próprio usuário, pode desenvolver suas consultas e relatórios com a mesma simplicidade com que consulta sua agenda de telefones. Esta simplicidade é obtida como resultado do Ombudsware ter sido desenvolvido sob poderosa ferramenta de banco de dados. Por ser o Ombudsware um software que dispõe de um alto nível de modelagem, sua adequação para atuar em empresas dos mais diversos ramos é simples. A seguir são apresentadas algumas das ações possíveis no dia-a-dia das empresas:

- a) Ocorrências tais como: reclamações, sugestões e informações. Por exemplo, Interrupção do fluxo interno de atendimento da ocorrência do consumidor resultantes de conflitos internos por "erros" de definições de atribuições e/ou responsabilidades de atuação deste ou daquele departamento da em
- b) Nestes casos, além de captar a ocorrência interna, o Ombudsware fornece suporte direto à correta definição e cumprimento destas atribuições e/ou responsabilidades.
- c) O Ombudsware considera como cliente: todos os tipos de Consumidores, Distribuidores, Revendedores, Franqueados, Representantes, Assistência Técnica Autorizadas, Clientes de Concessionárias de Serviços Públicos, Contribuintes de Prefeituras, etc.

O Ombudsware se destaca como um software que fornece apoio gerencial a todas as atividades do Ombudsman, e às atividades das centrais de atendimento aos clientes. É um gerente de nível de serviços atento aos menores detalhes que "comprometem" a imagem da empresa, seus

produtos e serviços. Também se impõe no mercado como uma poderosa ferramenta voltada para pesquisa de opinião e de satisfação.

4.6. Módulos e Funções Integradas

Um dos diferenciais importantes do CRM desenvolvido pela Ombudsware é a sua modularidade, oferecendo às empresas a possibilidade de compra dos módulos que mais se adequem às suas atividades, conforme vemos na seqüência:

Módulo de Atendimento ao Cliente/Consumidor - o atendimento telefônico ao cliente/consumidor é feito com a utilização de uma única tela, e sobre esta tela são oferecidas poderosas funções de consultas a árvore de informações de produto, funções para construção de database marketing, o completo controle do banco de clientes ou consumidores, e funções para alimentação e construção de indicadores da qualidade (e seus microindicadores). Após a captação da reação do cliente/consumidor são oferecidas funções que exigem o trânsito dessa reação pelos departamentos da empresa (workflow), e a conseqüente tomada de providências para a solução da reação do cliente (ocorrência). As reações "alimentam" indicadores da qualidade na ótica do cliente (indicadores qualitativos), e o trânsito exigido pelas reações implantam na empresa a cultura da melhoria contínua da qualidade (visão Kaizen).

Módulo de Pesquisa de Satisfação de Cliente - questionários de pesquisa de satisfação são remetidos aos clientes ou consumidores, ou deixados sobre balcões de atendimento para as suas manifestações espontâneas. As respostas que retornarem são tabuladas e analisadas estatisticamente ou através do módulo de gráficos e ferramentas da qualidade. As reações de clientes, para cada uma das perguntas do questionário, pode "alimentar" e construir (se for modelado) indicadores da qualidade e seus microindicadores. Após a captação da reação, e o seu registro sobre os indicadores da qualidade, são oferecidas funções que exigem o trânsito da reação pelos departamentos da empresa, e a

conseqüente tomada de providências para a solução da reação do cliente (ocorrência). Seleções e filtros criados dinamicamente constroem visões das respostas que podem ser analisadas com o módulo de gráficos e ferramentas da qualidade, visões estas que também podem ser exportadas para softwares de mercado.

Módulo de Gráficos e Ferramentas da Qualidade (módulo integrado) - as reações captadas de clientes podem ser analisadas com a utilização de gráficos construídos dinamicamente pelo usuário. Gráficos comerciais e ferramentas da qualidade como Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão apresentam para análise os dados captados. As visões construídas sobre os dados podem ser exportadas para softwares de mercado.

Módulo de Atendimento via Web (módulo integrado) - O cliente/consumidor registra via Internet suas solicitações e reclamações para o atendimento pela empresa, estas reações são as ocorrências de mercado. Os funcionários da empresa consultam suas pendências sobre as ocorrências registradas, reportam providências de atendimento e solução para estas ocorrências, e podem criar workflow dinâmico de envolvimento de outros departamentos no atendimento de cada uma das ocorrências, bem como registrar custos da má qualidade, todas estas atividades são executadas a partir da Internet/Intranet. Todos os dados captados dos mercados e/ou reportados pelos funcionários "alimentados" durante o atendimento das ocorrências compõem um poderoso *database marketing*.

Módulo CRM Mail - Atendimento via mensagens de E-Mail - as ocorrências são captadas nas centrais de atendimento, ou via Web ou via mensagem de *E-Mail* empresarial, e são encaminhadas através de mensagens de e-mail para providências de atendimento dos funcionários da empresa, representantes, distribuidores, etc - situados nos mais remotos lugares do planeta. As ocorrências trafegam na rede mundial em forma de mensagens criptografadas e compactadas. Os clientes ou consumidores podem receber a ocorrência em seu e-mail para adicionar novas informações e participar da solução, porém as providências de atendimento reportadas pela empresa, que são do seu conhecimento exclusivo, não

estão anexas à ocorrência enviada via mensagem para o e-mail do cliente/consumidor - um dos mecanismos que garantem o sigilo de informações privilegiadas. Todas as providências reportadas (mensagens trocadas) no atendimento da ocorrência são hospedadas em um único lugar, em um único hospedeiro que é definido no registro da ocorrência, permitindo a rastreabilidade de todo o atendimento da ocorrência - do registro, providências e solução final.

Módulo de Custo da Má Qualidade - Custo do Relacionamento empresa-mercados - as ações da empresa, suas providências, podem ter seus custos lançados para cada uma das reações de clientes atendidas por departamentos que atuarem na solução de cada ocorrência. Estes custos podem ser mapeados por visões de empresa, unidade de negócios, indicadores da qualidade, grupo de produtos e produto específico. Cada profissional envolvido na proposta de solução pode lançar os custos da sua atuação. A lista de itens de custo é modelada de forma dinâmica e a critério da empresa.

Módulo QFD - Desdobramentos da Função Qualidade - ferramenta de construção de matrizes de desdobramentos das funções da qualidade (QFD). As matrizes permitem a visualização dos dados em forma de símbolos de níveis de correlações e de valores resultantes de fórmulas de cálculos entre células da matriz. As matrizes de valores têm total integração com os recursos do módulo de pesquisas de satisfação (questionário), permitindo que as células da matriz sejam "alimentadas" diretamente com o resultado da seleção dinâmica e interativa de questionários, através das funções de respostas e consultas de QFD. Uma única matriz pode representar uma pesquisa completa ou uma visão consolidada de diversas pesquisas. Entre outras podem ser construídas matrizes de QFD para planejamento estratégico, de relacionamento empresa-mercados (pesquisas de satisfação e de mercados), e de chão de fábrica (para a melhoria contínua de produtos).

Aplicação no suporte aos Grupos de Empowerment & Caixas de Sugestões - o Ombudsware, utilizando os recursos oferecidos pelos

módulos-base e de pesquisa de satisfação, pode ser implantado para a utilização no suporte ao trânsito de idéias e sugestões comuns aos Grupos de Empowerment e Caixas de Sugestões. As reações do público interno "alimentam" indicadores da qualidade, e funções do Ombudsware exigem o trânsito das reações pelos departamentos da empresa e a conseqüente tomada de providências para o atendimento da reação.

Aplicação em Databased Marketing - com a utilização do módulo-base, o Ombudsware pode ser utilizado na construção de poderoso *database marketing*. Modelos de captação de dados são criados definindo os tipos de informações que se quer captar dos mercados cliente e *prospect*. Há funções para a construção de seleções e filtros dinâmicos que criam visões sobre este banco de informações de marketing.

4.7. Ombudsware CRM Client-Server

Na configuração das centrais de atendimento ao cliente, consumidor, franqueado, representante ou outro tipo de contato gerado pela empresas, são modelados os prováveis tipos de reações do mercado.

Estes tipos de reações são as áreas de interesse sobre as quais a empresa quer captar e avaliar o relacionamento com seus mercados. No exemplo da tela, contida na figura 1, o tipo de reação de mercado que na linguagem do software é a área de interesse, se dá sobre o atendimento de recepção em uma unidade de um grupo hoteleiro. Esta é a tela pela qual se processa o início de qualquer ocorrência apresentada por um cliente que se dirija à empresa para apresentar reclamação, solicitação, elogio, responder pesquisa, etc.

Sob cada área de interesse (ou tipo de reação) é possível modelar campos específicos de captação de dados, que, na prática, representam um maior detalhamento da reação principal captada pela área de interesse. No exemplo, o "problema" de atendimento da recepção ocorreu além da forma como foi reportada para a atendente na janela de texto , livre da descrição

da ocorrência. A atendente também pode assinalar respostas para perguntas (*scripts*) pré-modelados para o tipo específico de reação (AI).

Sobre a massa de respostas captadas do mercado e, registradas sobre estes modelos de dados previamente construídos, podem ser obtidas inúmeras visões dos dados através de consultas e relatórios.

Fig. 1 – Tela principal da mesa de atendimento

Adicionalmente, para cada área de interesse, podem ser modelados fluxos de atendimento daquele tipo de reação de mercado (*workflow* pré-definido), fazendo com que a reação de mercado, tão logo seja registrada no software, de forma automática, seja encaminhada para o atendimento dos departamentos e pessoas previamente modeladas.

Captação Reação (Dados Cliente/Consumidor) - a qualquer momento um consumidor pode ser incluído no banco. Os dados de um cliente podem se trazidos da base de clientes para a tela, conforme a figura 2. Novos contatos podem ser incluídos para a empresa cliente, as árvores de dados

de database marketing podem ser alimentadas (entidade expandida e contato expandido).

As funções disponíveis neste folder permitem que, ao digitar o nome de um cliente ou consumidor, o software avise se já há ocorrências para aquela entidade e permite o lançamento de reincidências de atendimento (mesmo cliente, mesmo problema, ainda não solucionado completamente).

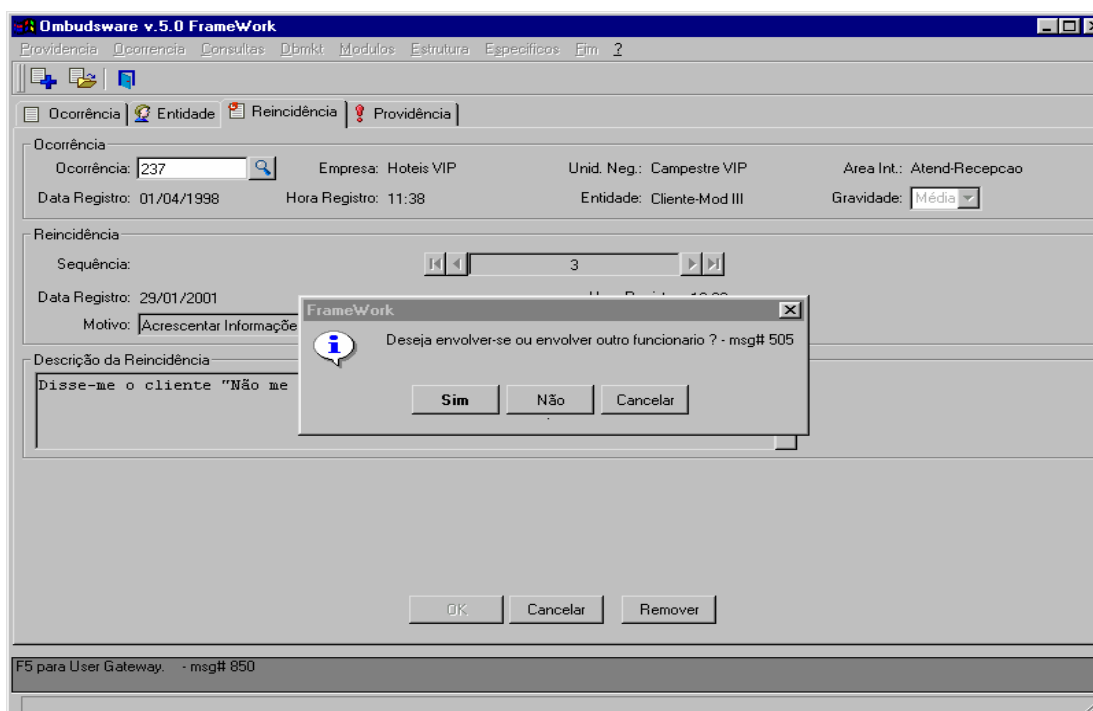


Fig. 2 – Tela de captação de reações

Captação de reincidências - quando o cliente ou consumidor, em contato posterior, reporta que a solução dada para seu “problema” não produziu o resultado esperado (dentro das suas expectativas), a atendente pode lançar reincidências de atendimento sobre a ocorrência que foi originalmente registrada no primeiro contato do cliente com a empresa.

Durante o registro de reincidência da ocorrência, a atendente pode fazer envolvimento de departamentos e pessoas para o (re) atendimento da mesma, criando um fluxo dinâmico de atendimento da ocorrência nesta fase de reincidência (workflow dinâmico).

Há funções gerenciais que detalham dados sobre as reincidências, tais como: (a) reincidências por tipo de reação de mercado; (b) avaliação de desempenho do funcionário como o foco de análise somente sobre sua reincidência de atuação, etc.

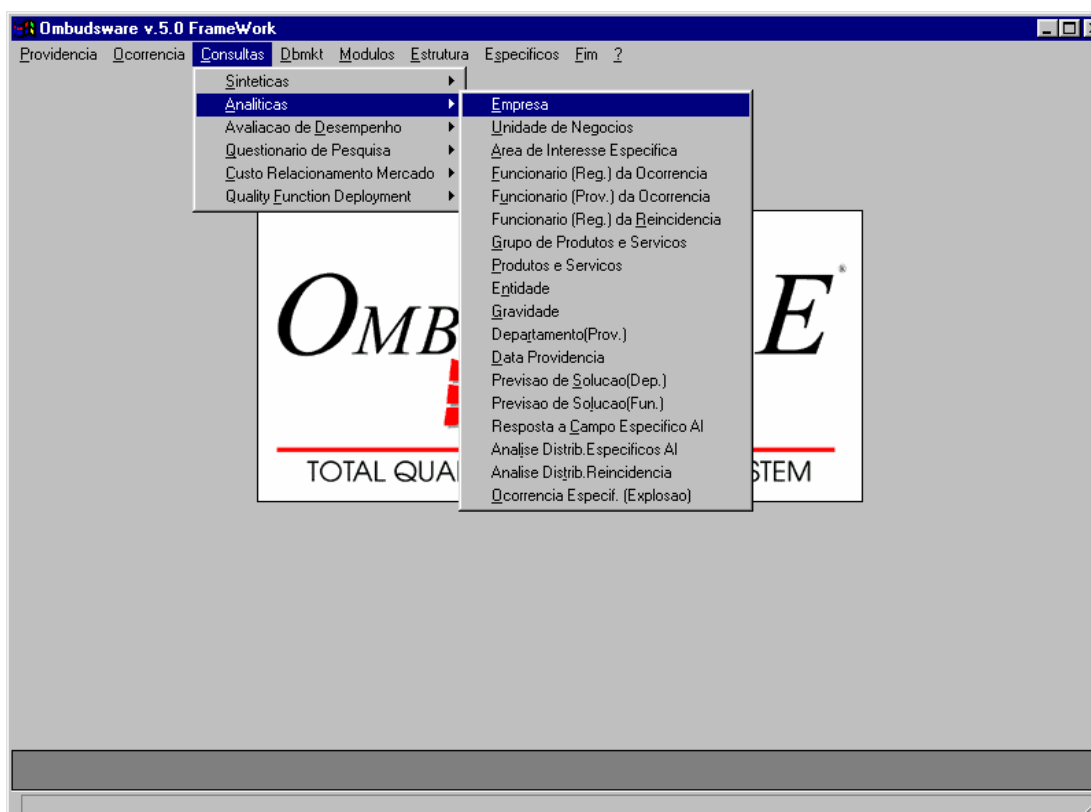


Fig. 3 – Tela de menu para reincidências

Diversidade de consultas em inúmeros módulos - é grande a diversidade de consultas proporcionadas pelo Ombudware CRM Client-Server conforme pode ser notado pelo menu apresentado na tela anterior. São permitidas análises segmentadas das informações por unidades de negócios, quer sejam estas unidades filiais, agências, franqueados, lojas de um condomínio e, até mesmo diferentes centrais de atendimento dentro de uma mesma empresa, tais como, central de atendimento ao cliente, ao consumidor, aos representantes, etc.

The screenshot shows the Ombudsware v.5.0 FrameWork application. The main menu includes: Providencia, Ocorrência, Consultas, Dbmkt, Modulos, Estrutura, Especificos, and Fim. A sub-menu is open, showing the path: Emp. => Hoteis VIP Uni. => Campestre VIP. Below this, a table displays data for various service areas. The table has columns: Área Interesse, Cadas., Abertas, Contatos, Dias Sol., and Cravid. The row 'Atend-Recepcao' is highlighted. Below the table, a summary row shows 'Total Geral' with values 31 and 20. At the bottom, there are buttons for 'Ok', 'Cancela', and 'Grafico'. A status bar at the very bottom indicates: 'Setas posiciona, ENTER para detalhes, F8 para Grafico. - msg# 322'.

Área Interesse	Cadas.	Abertas	Contatos	Dias Sol.	Cravid.
Atend-ServGerais	4	3	3	-426	Alta
Atend-Rest.	4	3	3	-642	Alta
Atend-Camareira	3	2	2	-642	Alta
Atend-Lavanderi	3	3	2	-642	Alta
Atend-Telefonis	3	2	2	-642	Alta
Atend-Caixa	2	1	2	-642	Alta
Atend-Copa	2	0	2	0	Alta
Atend-Portaria	2	0	2	0	Alta
Atend-Recepcao	2	2	2	-642	Alta
Atend-Seguranca	2	1	2	-642	Alta
Total Geral	31	20			

Fig. 4 – Tela de identificação de personagens

Nesta perspectiva, com um simples clique no mouse, desce-se degrau por degrau, estratificando as informações em diversos níveis, conforme a figura 4, permitindo que o usuário selecione uma ocorrência e todos os seus dados associados (reincidências, providências, custos de atendimento, dados de data base marketing da entidade que gerou a ocorrência específica, etc). O usuário pode explorar telas que oferecem maior quantidade de detalhes, de acordo com seu interesse no momento da ocorrência, podendo, inclusive, obter relatórios e gráficos. Continuando com a estratificação das informações, em cada uma das unidades de negócios, ao descer cada degrau, pode-se ver um resumo dos tipos de reações (áreas de interesse), que são processos de atendimento modelados no software. Também nesse nível são disponíveis relatórios e gráficos.

Indicadores configurados pelo usuário ou consulta analítica por campo específico da área de interesse - Evoluindo na estratificação das informações, o sistema oferece uma lista contendo todas as ocorrências

para um determinado tipo de reação de mercado (uma área de interesse específica) que for selecionada no degrau de consulta sintética por área de interesse, como vemos na figura 5.

The screenshot displays the Ombudsware v.5.0 Framework interface. The top menu bar includes 'Providência', 'Ocorrência', 'Consultas', 'Dbmkt', 'Modulos', 'Estrutura', 'Especificos', and 'Fim 2'. The main window is titled 'Ocorrência => 237 Data Reg.=> 01/04/98 Hora Reg.=> 11:38'. It is divided into several sections:

- Dados Básicos:**
 - Empresa: Hoteis VIP
 - Unidade: Campestre VIP
 - Area: Atend-Recepcao
 - Entidade: Cliente-Mod III
 - Produto:
 - Grav.: Média
 - Origem: Normal
 - Soluc.: Nao
- Descrição da Ocorrência:**

O GARAGISTA saiu "cantando pneu" apos lhe entregar o meu carro. Cheguei cansado e a recepcao estava abarrotada de hospedes fechando a conta. Pedi ao recepcionista uma ficha da EMBRATUR para agilizar o meu registro eir para o quarto dormir. O recepcionista, Sr. Fernando, respondeu-me para aguardar pois havia muitas pessoas na frente. Percebi que ele estava sozinho no atendimento. Dormi sentado na recepcao ate as 8:30 quando alguém me acordou.
- Explosão Providência(s)/Reincidência(s):**

V	Seq.	Tipo	Sol.	Orig.	Custo	Data	Hora	Empresa	Unidade Negocio	Departamento	Funcionario
>>	1	Prov.	Nao	Nor	Nao	01/04/1998	17:00	Hoteis VIP	Campestre VIP	Recepcao	77
>>	3	Prov.	Sim	Nor	Nao	01/04/1998	17:00	Hoteis VIP	Campestre VIP	Quality-S	266
>>	4	Prov.	Nao	Nor	Nao	01/04/1998	17:00	Hoteis VIP	Campestre VIP	Mkt-Externo	
>>	5	Prov.	Nao	Nor	Nao	01/04/1998	17:00	Hoteis VIP	Campestre VIP	Rel-Publicas	
>>	8	Prov.	Nao	Nor	Sim	01/04/1998	17:00	Hoteis VIP	Campestre VIP	Rel-Publicas	116

Buttons at the bottom include 'Resp. Quest.', 'Func. Reg.', 'Custo Ocor.', 'Campos Espec.', 'Deptos Pends', 'Custo Prov.', 'Prov. Res. Web', and 'Fechar'. A footer note states: 'Utilize o mouse para visualizar a descricao da ocorrencia. - msg# 741'.

Figura 5 – Dados relativos à ocorrência

Explosão analítica das informações da reação dos clientes - na figura 6, visualiza-se como selecionar uma única ocorrência, clicando sobre ela, em qualquer das inúmeras possibilidades de consultas oferecidas, podendo-se obter detalhes completos de uma ocorrência, tais como: descrição da ocorrência, histórico de providências de atendimento da ocorrência, histórico de reincidência da mesma ocorrência, custo de atendimento da ocorrência, custo de uma providência específica ou de atuação de um funcionário específico, dados do cliente ou consumidor, dados da árvore de database marketing (entidade expandida e contato expandido), departamentos e funcionários devendo atuação para a solução da ocorrência.

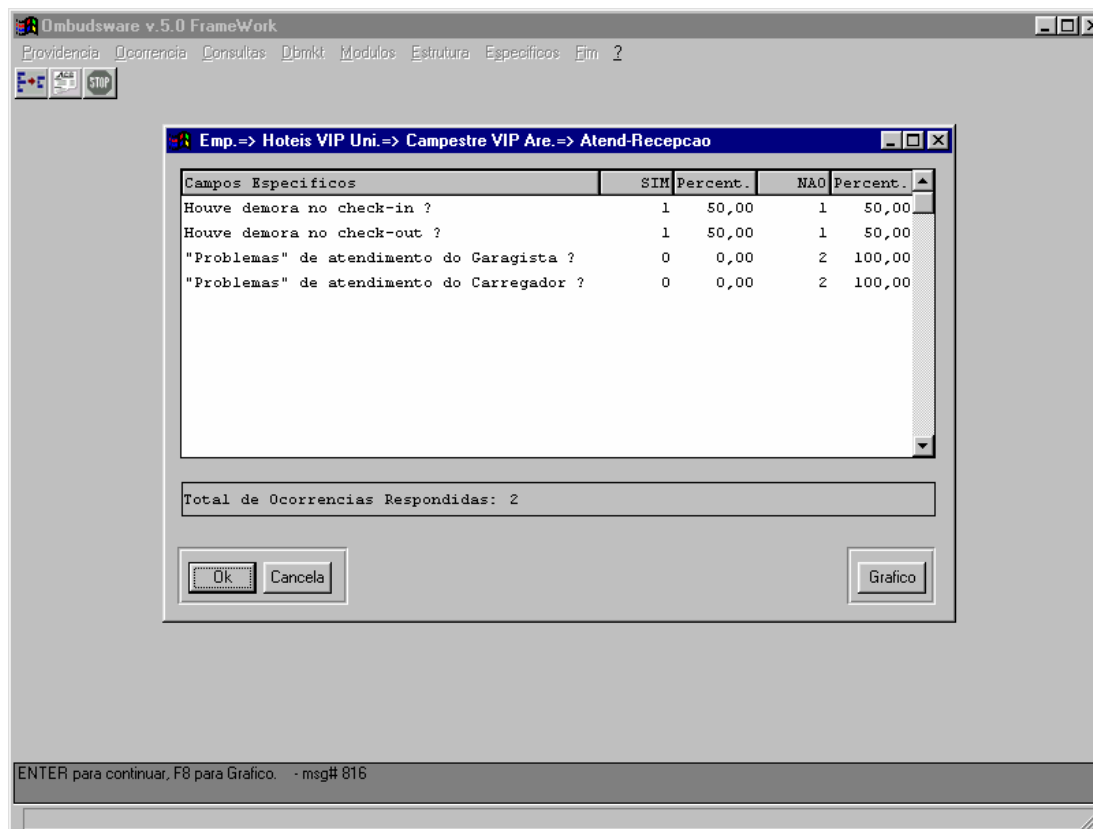


Fig. 6 – Detalhamento de ocorrências

Gráficos e ferramentas da qualidade construindo visões dinâmicas –

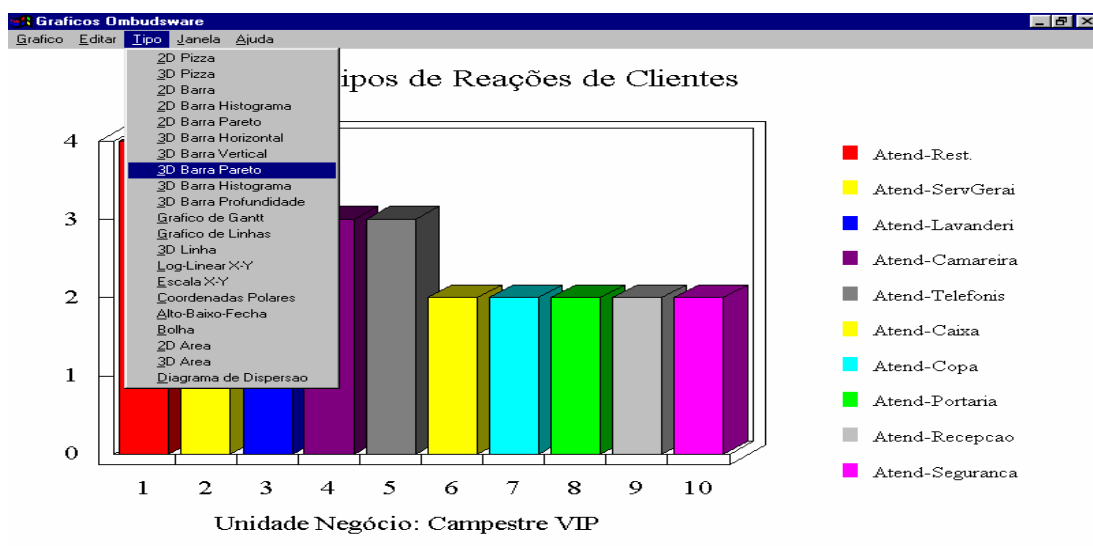


Fig. 7 – Opções de gráficos

Todas as consultas sintéticas que apresentam dados gerencias para decisões, oferecem a possibilidade de construção dinâmica de gráficos, conforme a figura 7.

Os gráficos podem ser personalizados e os mesmos dados selecionados para um determinado gráfico podem ser utilizados para a construção dinâmica de vários tipos de gráficos (pizza, linha, pareto, histograma, etc), não exigindo a (re)seleção de dados, simplesmente clicando na escolha de novo tipo de gráfico.

Verificação de pendências - A figura 8 apresenta uma tela cada funcionário pode acessar as pendências das ocorrências em que foi envolvido. Esse acesso se dá por de um Login individual e a pendência aparece na árvore de tomadores de providências de acordo com sua função na empresa.

Sobre uma lista contendo as ocorrências nas quais foi envolvido para suas providências de atendimento, o usuário pode utilizar-se de inúmeras funções, entre elas:

Ombudware v.5.0 Framework

Providencia Ocorrência Consultas Dbmkt Modulos Estrutura Especificos Elm ?

Pend. para Funcio.\Todas as Ocorrências

Funcionário da Consulta			
Empresa	Unidade Neg.	Departamento	Funcionário
Hoteis VIP	Campestre VIP	Recepcao	77

V	Ocor.	P	C	O	Data	Dias	Tempo	Entidade	Área
	197	P	M	N	01/04/1998	?	?	Cliente-Mod II	Atend-Telefonis
0	210	P	M	N	01/04/1998	?	?	Cliente-Mod III	Atend-Lavanderi
	237	P	M	N	01/04/1998	?	?	Cliente-Mod III	Atend-Recepcao
	238	P	M	N	01/04/1998	?	?	Cliente-Mod II	Atend-Recepcao
	239	P	M	N	01/04/1998	?	?	Cliente-Mod III	Atend-Recepcao
0	241	P	M	N	01/04/1998	?	?	Cliente-Mod II	Atend-Rest.
	251	P	M	N	01/04/1998	?	?	Cliente-Mod III	Atend-ServGera

Total de Ocorrências: 7

Providencia Explosao Entidade Atualizar Cancelar

F3 Entidade, F5 Atualiza, F7 Providência, ENTER Detalhes. - msg# 848

Fig. 8 – Tela de identificação de pendências.

- Explodir a ocorrência, visualizando todos os dados descritos sob a tela de “explosão da ocorrência”;
- Consultar e modificar os dados de cliente e consumidor, principalmente os dados das árvores de database marketing;
- Tomar providências sobre as ocorrências, incluindo a função de envolvimento dinâmico de outras pessoas no fluxo de atendimento da ocorrência, construindo um workflow dinâmico.

Verificação de providências - da mesma forma como são verificadas as pendências, o usuário pode proceder a verificação de providências tomadas e quais usuários estão com atuação pendente para a reação do cliente conforme a tela apresentada na figura 9.

Assim, o usuário envolvido na solução de qualquer ocorrência tem condição de acompanhar as providências tomadas pelos demais envolvidos, agilizando o processo de solução, evitando retrabalhos.

Ombudsware v.5.0 Framework

Providência Ocorrência Consultas Dbmkt Módulos Estrutura Específicos Fim ?

Ocorrência => 237 Data Reg => 01/04/98 Hora Reg => 11:38

Dados Básicos

Empresa: Hoteis VIP

Unidade: Campestre VIP

Área: Atend-Recepcao

Entidade: C1

Produto:

Grav.: Mé

Origem: No

Soluc.: Na

Descrição da Ocorrência

O GARAGISTA saiu "cantando pneu" apos lhe entregar o meu carro. Cheguei cansado e a recepcao estava abarrotada de hospedes fechando a conta. Pedi ao recepcionista uma ficha da EMBRATUR para agilizar o meu registro eir para o quarto dormir. O recepcionista, pessoas ormi

Explosão do(s) Departamento(s) Pendente(s)

Empresa	Unidade de Negocio	Departamento	Funcionario	Provid.
Hoteis VIP	Campestre VIP	Mkt-Externo		Sem
Hoteis VIP	Campestre VIP	Recepcao	77	Com
Hoteis VIP	Campestre VIP	Rel-Publicas	116	Com

Fechar

Deptos Pends Custos Prov. Prov. Res. Web

Fechar

V Seq. Tipo S

» 1 Prov. N

» 3 Prov. S

» 4 Prov. N

» 5 Prov. N

» 8 Prov. N

Fig. 9 – Tela de providências

Outros menus disponíveis - considerando que todos os recursos disponíveis no CRM que serão utilizados por cada empresa serão definidos durante o processo de modelagem, podem ser criadas telas e menus de acordo com a necessidade de cada tipo de atendimento, cada tipo de aplicação e cada resultado esperado. Assim, poderemos ter ainda utilizações como:

- Menu de avaliação de desempenho: todas as providências de envolvimento de funcionários, desde o primeiro envolvimento, suas providências de dia-a-dia ou suas reincidências de atuação, produzem análises de desempenho de atendimento das reações de mercado. Tais consultas permitem que a empresa faça, principalmente, uma análise do cumprimento das metas de atendimento para os departamentos e funcionários.
- Menu consultas analíticas: a massa de dados de reações de mercado (as ocorrências) pode ser submetida a aproximadamente 300 (trezentos) tipos de filtros seleções cujos resultados podem ser apresentados em telas, relatórios e gráficos.

Estas funções produzem informações para níveis de operação, bem como para níveis gerenciais da organização, tais como:

- Ocorrência de um tipo de reação por período (analítico e em forma de matriz);
- Ocorrências de um tipo de reação por estado (em forma de matriz);
- Ocorrências de uma entidade (cliente) específica;
- Ocorrências de um grupo de produto específico;
- Ocorrências de um produto específico;

4.8. Ombudsware CRM Mail

Esta versão, desenvolvida com o propósito de integrar o e-mail ao Ombudsware CRM Client-Server (módulo base) e ao Ombudsware CRM Web, possui dupla função e objetivo único. Sua função básica é a de atuar como uma ferramenta de criação e envio de e-mail empresarial.

Um software cliente de e-mail empresarial, e tem sua principal aplicação na captação e registro de reações de clientes ou consumidores .Tais reações, de fato, são as ocorrências com produtos e serviços da empresa que são reportadas pelos mercados. É um software cliente de e-mail empresarial porque a mensagem que transita na rede por seu intermédio se reveste de força dentro da empresa, pois não tem o “tom pessoal”, mas a “força da voz do cliente” exigindo da empresa e não da pessoa. Isso indica que deixa de ser uma simples mensagem pessoal para tornar-se uma ocorrência de cliente. Quando o cliente/consumidor reage (função): o cliente redige uma mensagem e envia para a empresa através do Ombudsware CRM Mail, descrevendo suas “dificuldades vivenciadas” com os produtos e/ou serviços da empresa, que é a ocorrência. Ao chegar na empresa tal ocorrência é encaminhada internamente para o atendimento pelos funcionários e departamentos responsáveis pelas reclamações feitas.

Um software cliente de e-mail empresarial, e tem sua principal aplicação na captação e registro de reações de clientes ou consumidores .Tais reações, de fato, são as ocorrências com produtos e serviços da empresa que são reportadas pelos mercados. É um software cliente de e-mail empresarial porque a mensagem que transita na rede por seu intermédio se reveste de força dentro da empresa, pois não tem o “tom pessoal”, mas a “força da voz do cliente” exigindo da empresa e não da pessoa. Isso indica que deixa de ser uma simples mensagem pessoal para tornar-se uma ocorrência de cliente. Quando o cliente/consumidor reage (função): o cliente redige uma mensagem e envia para a empresa através do Ombudsware CRM Mail, descrevendo suas “dificuldades vivenciadas” com os produtos e/ou serviços da empresa, que é a ocorrência. Ao chegar na

empresa tal ocorrência é encaminhada internamente para o atendimento pelos funcionários e departamentos responsáveis pelas reclamações feitas.

Todas as providências de atendimento, formam o histórico completo desse caso que permite o seu rastreamento desde a captação, providências até a solução final solução final. A qualquer momento a ocorrência pode ser encaminhada para considerações adicionais e para o conhecimento do cliente/consumidor, que ao adicionar (reportar) novas informações sobre a ocorrência permitirá que estas informações sejam automaticamente enviadas para a empresa conforme pode ser visualizado na tela apresentada na figura 10.

No anexo 1, é apresentado um comparativo da vantagens do CRM mail, em relação à utilização dos e-mails pessoais para a solução de problemas corporativos.

Ombudsware Customer Reaction Delivery 1.2 - 237

Arquivo Ações Visualizar Ferramentas Ajuda

Ocorrência: 237 Área Interesse: Atend-Recepcao Entidade: Cliente-Mod III
 Empresa: Hoteis VIP Unid. Negócio: Campestre VIP

Data de Registro: 16/02/2001 Hora de Registro: 10:19
 Data Prevista: -/-/ Data Resposta Cliente: -/-/ Tempo Gasto:

Empresa: Hoteis VIP Departamento: Recepcao

Origem: Empresa: Unid. Negócio: Funcionário: Ocorrência:

Sequência: Recepcao.77 - 1

Descrição da Providência

PROVIDÊNCIA EXCLUSIVA DO USUÁRIO PRINCIPAL
 Descreva aqui informações para o controle da ocorrência. Registre todo tipo de informação.

OK Envolver

Seja bem-vindo ao Ombudsware CRD.

Resposta ao Consumidor/Cliente

Descrição

PROVIDÊNCIA DE RESPOSTA AO CLIENTE/CONSUMIDOR
 Descreva aqui tudo aquilo que você quiser fazer chegar ao conhecimento do cliente/consumidor. Esta providência será disponibilizada para a leitura pelo cliente/consumidor quando ele(a) consultar as providências desta ocorrência.

OK Cancelar

Envolvimento

Funcionário

Empresa: Unid. Negócio: Departamento: Funcionário:

Descrição da Providência de Envolvimento

PROVIDÊNCIA DE ENVOLVIMENTO
 Descreva aqui tudo aquilo que você quiser fazer chegar ao conhecimento do usuário identificado. Esta providência será disponibilizada para a leitura pelo usuário de destino quando ele(a) consultar as providências desta ocorrência em sua lista de pendências.

OK Cancelar

Fig. 10 – Tela de solução da ocorrência

4.9. Ombudsware CRM Web

Permite a geração de páginas web de forma dinâmica, conforme as solicitações dos usuários, e pode gerar gráficos em tempo real com a possibilidade de modificação de layout, tipo de fonte, etc. Para usuários que utilizam pouco o sistema, pode ser inserido na Intranet.

Esta versão permite a captação das reações dos clientes pela Web. Todas as funcionalidades de geração de ocorrência e tomada de providências de atendimento contidas no produto Ombudsware CRM Client-Server (módulo base) estão implantadas neste módulo.

São grandes as vantagens de utilização das funções do software, para a organização dos processos dentro da empresa. O módulo base do Ombudsware CRM Client-Server recebe automaticamente as reações dos clientes ou consumidores no exato momento em que elas são registradas na Web.

Este tipo de ferramenta tem a qualidade de desafogar as mesas de atendimento cliente/consumidor (linhas SAC), diminuindo os custos com ligações telefônicas, da mesma forma que oferece aos mercados uma central de atendimento disponível 24 horas por dia.

Além disso, os clientes ou consumidores podem entrar em contato com a empresa utilizando um navegador Web padrão de mercado, permitindo uma interface personalizada e de uso simples que garante o sucesso com o cliente que visita o site.

Pode-se, ainda, programar o atendimento pelo departamento e funcionário, de acordo com o tipo de reação dos clientes.

4.10. Serviço SAC 0800

A Ombudsware Consultores oferece aos consumidores de uma forma geral, um serviço de encaminhamento de questões relativas ao relacionamento de empresas com seus clientes intermediando soluções através do serviço **SACO800**.

As empresas podem filiar-se ao sistema com um custo extremamente baixo, que gira em torno de R\$ 30,00 (Trinta reais) por mês. Depois de associadas, têm à disposição uma versão do OMBUDSWARE CLIENT/SERVER, que disponibiliza um serviço de recebimento e registro de ocorrências de forma sistematizada, com possibilidade de elaboração de controles e padronização do atendimento através da Web. O armazenamento dos dados é feito na própria Ombudware, que atua, neste caso como um infomediário.

A tela apresentada na figura 11, é a forma de acesso das empresas ao sistema **SACO800**, que oferece a possibilidade de ser personalizada com a logomarca da empresa contratante do serviço.

Tomada de providências pelo usuário – via Web - a empresa que aderir ao sistema **SACO800** divulgará seu endereço e os clientes ou consumidores poderão acessá-lo através da página da Web conforme a figura 12, a qual apresenta um menu de opções a ser escolhida. No caso de um primeiro contato, ele deverá optar pela função **Ocorrência**.



Fig. 11 – Tela de acesso ao serviço SACO800

Tomada de providências pelo usuário – via Web - a empresa que aderir ao sistema SAC0800 divulgará seu endereço e os clientes ou consumidores poderão acessá-lo através da página da Web conforme a figura 12, a qual apresenta um menu de opções a ser escolhida. No caso de um primeiro contato, ele deverá optar pela função Ocorrência.

Na seqüência, abre-se a tela mostrada na figura 13, pela qual o consumidor registra em texto a sua ocorrência, podendo detalhá-la de forma a ser bem compreendida pelo funcionário responsável pela solução do problema apresentado.

The screenshot shows a web browser window titled "Sac0800 - A Voz do Cliente na Web - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows "http://www.sac0800.com.br/". The page features a navigation menu on the left with options like "Ocorrência", "Providência", "Pendências", and "Consultas". The main content area contains a form for reporting an occurrence. The form includes fields for "COMERCIAL" (checked), "Solic Inf Trein" (checked), "Deppto. Sol." (set to "Não"), "Resp. Cliente" (empty), "Prev. Solução" (empty), and "Resp. Cliente deve ser maior ou igual a 05/02/2001 (dd/mm/aaaa)". There is also a section for "Funcionário da Providência" with fields for "Empresa" (LogixCRMweb), "Departamento" (Anal Negócios), "Unidade.Neg." (COMERCIAL), and "Funcionário" (Vilson). The page is powered by OMBUDWARE and includes a "Certificado" logo. At the bottom, there are links for "Consumidor", "Cadastre-se", and "Anuncie Aqui".

Fig. 12 – Tela de acesso para registro de ocorrência pelo consumidor

Este sistema proporciona o acesso de clientes e consumidores à empresa utilizando um navegador web padrão de mercado. Isto possibilita uma interface personalizada e de uso fácil através da sua *home page*, oferecendo:

- Atendimento 24 horas por dia;
- Programação de atendimento pelo departamento e funcionário envolvido de acordo com o tipo de reação de mercado;
- Páginas web geradas dinamicamente conforme as solicitações do usuário;
- Construção de gráficos em tempo real com a possibilidade de modificação de layout, tipos de fonte, etc. conforme figura 14.
- Utilização através de Intranet ou Internet.

The screenshot shows a web browser window titled "Sac0800 - A Voz do Cliente na Web - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows "http://www.sac0800.com.br/". The page features a navigation menu on the left with options like "Ocorrência", "Providência", and "Consultas". The main content area is titled "Descrição da Ocorrência" and contains a large text input field. Below this, there are several form fields for registration details, including "Empresa" (LogixCRMweb), "Unidade.Neg." (COMERCIAL), "Área de Interesse", "Entidade", "Gravidade" (Media), and "Funcionário de Registro" (Vilson). The page also includes a "Certificado W3C HTML 4.0" logo and a footer with the text "Empresas Clientes" and "Intranet local".

Fig.13 – Tela de registro de ocorrências pelo consumidor

Extração de relatórios e gráficos - outra comodidade oferecida pelos sistemas da Ombudsware é a possibilidade de avaliação de situações e resultados via tabelas e gráficos conforme exemplo apresentado na figura

14. Além disso, o operador do sistema tem recursos à sua disposição para configurar, de acordo com suas necessidades específicas, o formato dos relatórios e gráficos de seu interesse.

4.11. Modelagem Ombudsware CRM Solutions

O sistema pode ser configurado para diferentes tipos de empresas, assim como para várias aplicações dentro da mesma empresa. Para isso ele está baseado num modelo de relações, conforme a figura 15, que mostra as diversas áreas que podem ser incluídas quando da elaboração da modelagem de um sistema de CRM.

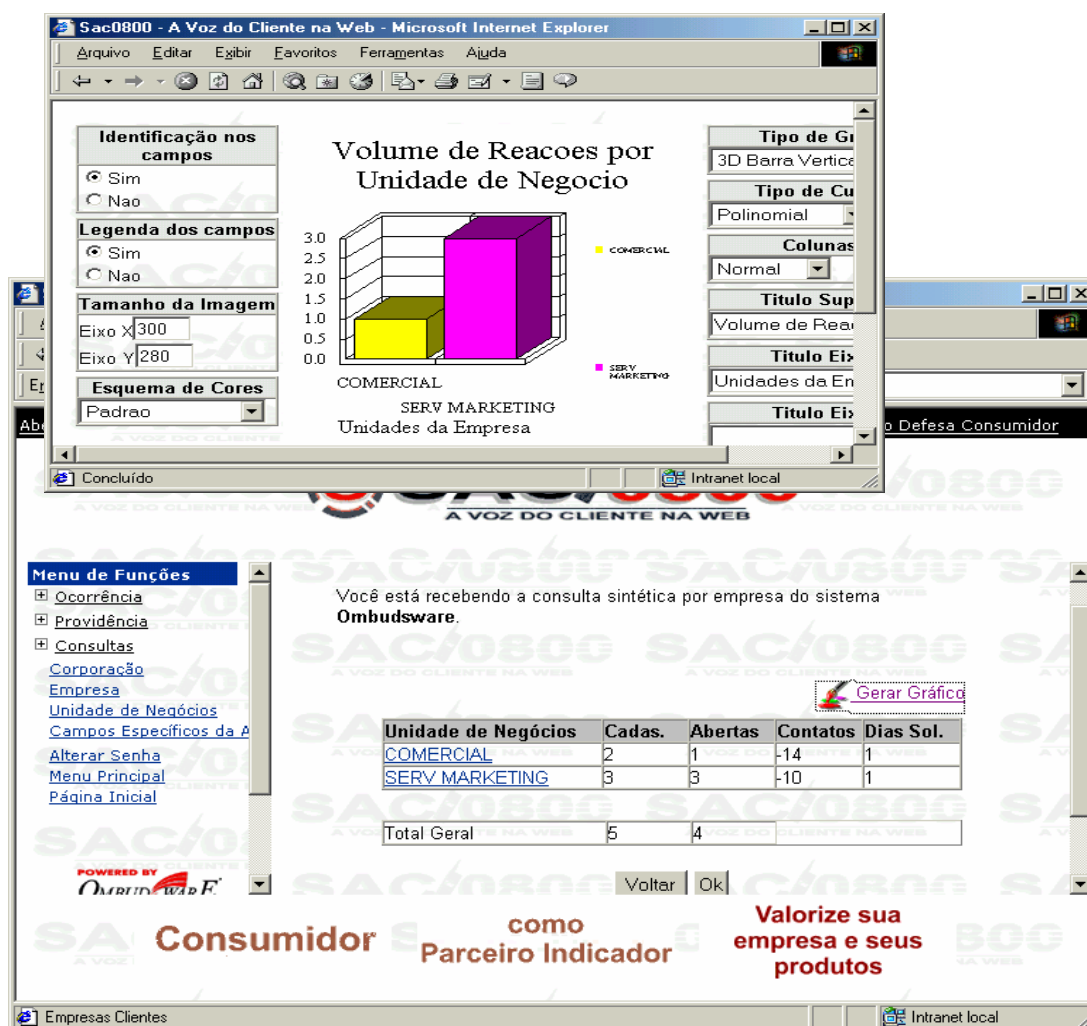


Fig. 14 – Tela com exemplo dos tipos de gráficos e tabelas que podem ser obtidos diretamente da base de dados – via web

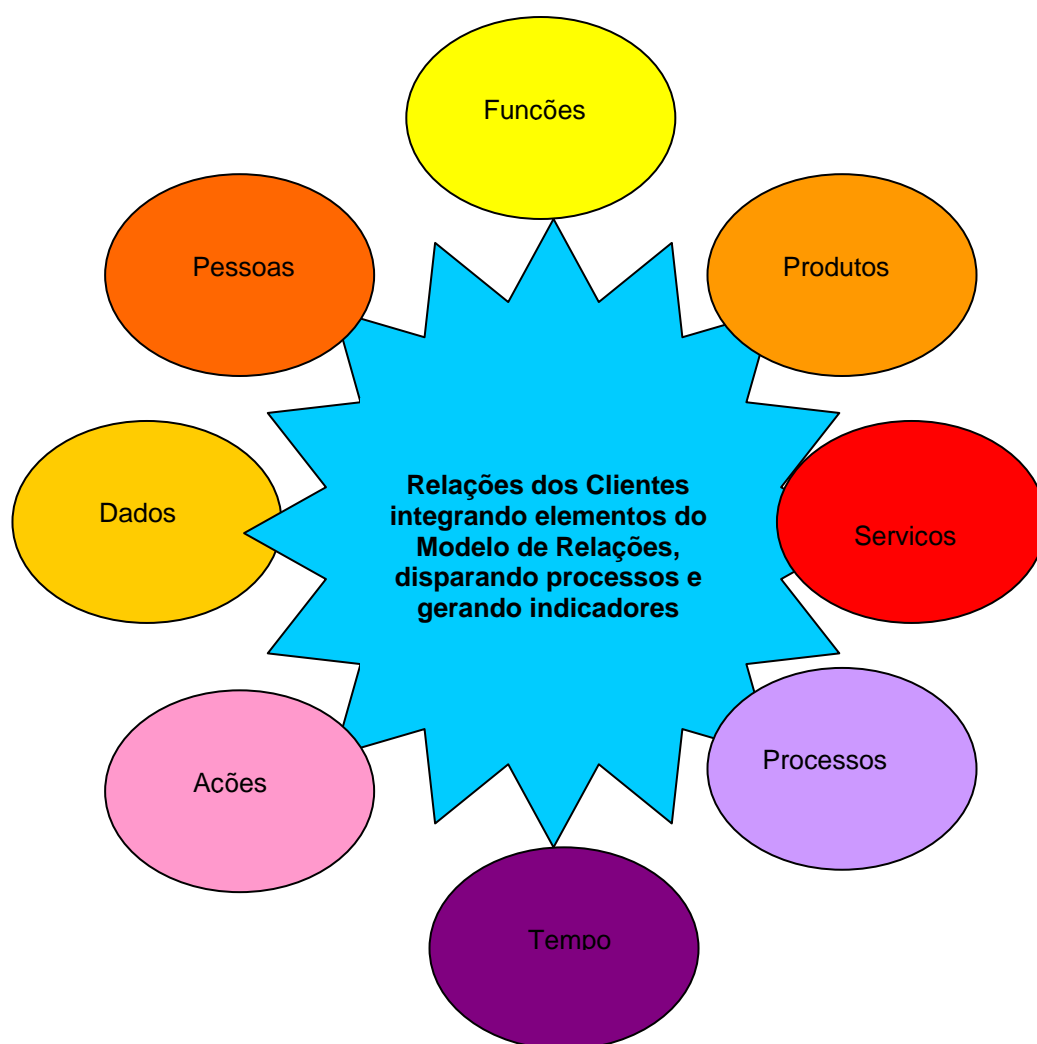


Fig.15 – Esquema de modelagens

Fonte: Ombudsware Consultores

Modelos de Relações - A modelagem Ombudsware CRM Solutions apresenta alguns elementos de Modelo de Relações, onde o principal é a área de interesse. A figura 16 mostra algumas telas de menus que podem ser encontradas nesse segmento, mostrando a forma como são identificados os agentes envolvidos no processo.

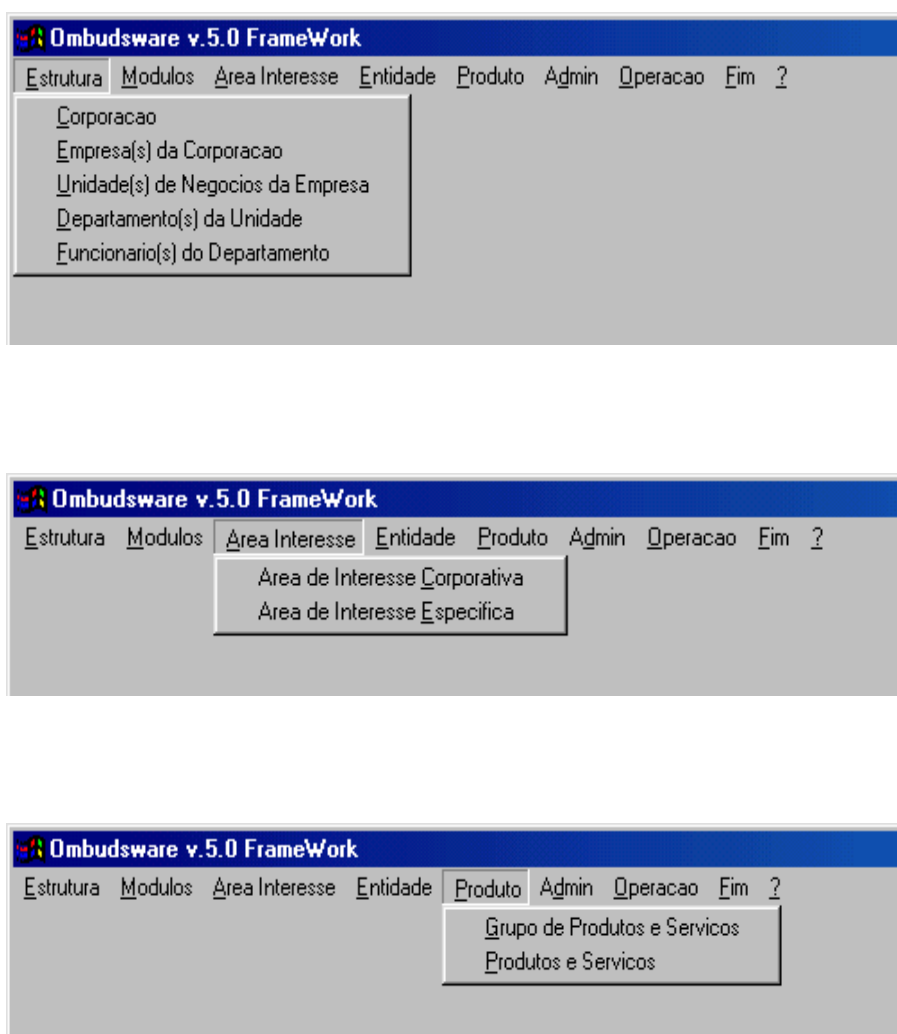


Fig. 16 – Telas de menus para elaboração dos Modelos de Relações

Aplicações - A modelagem Ombudsware CRM Solutions comporta a utilização nas aplicações de suporte a clientes, help desk, call center, telemarketing, SAC, Follow-up de vendas, database marketing.

A figura 17 apresenta uma tela montada de acordo com a modelagem pré-determinada para a identificação de tipos determinados de relacionamento do cliente com a empresa.



Fig. 17: Tela de captação de ocorrências via SAC0800

4.12. Integração ERP x Ombudsware CRM Solutions

Uma das aplicações mais recomendadas do CRM é a sua integração com os sistemas ERP. Podem ser integradas as chamadas aos programas que integram o CRM, que podem ser feitas através do próprio usuário, apenas clicando o ícone específico na tela de atendimento. A alternativa é a utilização de chamadas previamente programadas antes e depois da entrada de dados, conforme mostrado na tela da figura 18. As Chamadas aos programas que integram o CRM podem ser feitas via interação do usuário (no ícone respectivo, na tela de atendimento), ou programadas previamente pelo administrador do sistema (existem chamadas a programas antes e depois de cada *data-entry*).

Integração ERP x Ombudsware CRM Solutions via Web - Essa integração possibilitando a busca de dados disponíveis nas áreas operacionais de faturamento, vendas, logística integrada, cobrança e cadastro de clientes, de acordo com as premissas colocadas no capítulo 3.

Esta possibilidade torna a empresa muito mais integrada e os bancos de dados passam a ter maior confiabilidade visto que essas informações são atualizadas e geradas na própria empresa ou adquiridas de fontes idôneas.

A figura 19 mostra o modelo de tela que incorpora o **SAC0800**, para a integração CRM/ERP.

The screenshot displays the 'Ombudsware CRM Client' application window. The main interface includes a menu bar (CRM, Ocorrência, Entidade, Consultas, Ajuda) and a toolbar with various icons. Below the toolbar, there are tabs for 'Ocorrência', 'Entidade', 'Reincidência', and 'Providência'. The 'Ocorrência' tab is active, showing a form with fields for 'Ocorrência' (403), 'Empresa' (Hoteis VIP), 'Unid. Neg.' (Campestre VIP), 'Área Int.', 'Gravidade' (Média), 'Entidade', 'Grupo', and 'Produto'. A 'Descrição da Ocorrência' text area is present. A modal dialog titled 'Comunicação ERP/CRM' is open, featuring four radio buttons: 'Posição de Pedido(s)' (selected), 'Posição de Duplicata', 'Disponibilidade de Crédito do cliente', and 'Cancelamento do Pedido'. The dialog has 'Ok' and 'Cancela' buttons. At the bottom of the main window, there are buttons for 'Editar', 'OK', 'Cancelar', 'Envolver', and 'Remover'. A 'Recomendação' text area is located on the right side of the main form.

Fig. 18 – Modelo de tela de integração CRM -ERP



Menu de Funções

- + [Ocorrência](#)
- + [Providência](#)
- + [Consultas](#)
- + [Comunicação ERP](#)

Ferramentas CRM

[Alterar Senha](#)
[Abertura](#)



FERRAMENTAS CRM

Você entrou no função de comunicação entre sua base de dados ERP e o Ombudware CRM Web.

- [Posição de pedido\(s\)](#)
- [Posição de duplicata\(s\)](#)
- [Disponibilidade de crédito do cliente](#)
- [Cancelamento de pedido\(s\)](#)

FERRAMENTAS CRM

Fig. 19 – Tela de integração CRM/ERP

4.13 Estudo de caso 2. Aplicação

Para justificar o que foi apresentado nos capítulos anteriores, foi visitada a empresa GE - Dako, de Campinas – SP, que utiliza há cinco anos o software de CRM da Ombudware. Trata-se da maior fabricante de fogões domésticos do Brasil, recentemente incorporada à corporação global General Electric.

A utilização do software se dá no atendimento aos cerca de 900 clientes que são lojas revendedoras de móveis e eletrodomésticos em todo o país. Existe uma equipe de Gerentes de Atendimento que opera o sistema e faz o controle de toda a operação comercial da venda de produtos envolvendo: pedidos, transporte, prazos de entrega, prorrogação de pagamentos, correção de notas fiscais, previsão de entregas, disponibilidade de estoques, solicitações de serviços técnicos e ajuste de promoções. O CRM, conectado a todos os setores envolvidos nesses processos, permite controlar os diversos tipos de ocorrência quanto aos prazos de solução e para a elaboração de estatísticas e gráficos diários gerados pelo sistema de

forma automática. A gerente do setor de atendimento a clientes (revendedores), Sra. Lina, informou que a adoção do CRM proporcionou: redução de mão de obra, economia de tempo na solução dos problemas e registro das ocorrências de forma a quando uma delas aumenta sua incidência, os setores envolvidos seja acionados para uma solução imediata.

O atendimento a consumidores é feito de forma terceirizada através de um call center que envia as informações para os setores a serem envolvidos e posteriormente inserem as ocorrências no CRM para encaminhamento das soluções.

Há de se ressaltar a mudança organizacional ocorrida na empresa, que é uma das condições preponderantes para o sucesso do CRM, pois no lugar de atendentes de call centers, foram colocados Gerentes de Atendimento com autonomia para tomadas de decisões que impliquem em pronto atendimento dos clientes em suas ocorrências.

4.14 Estudo de caso 3. Aplicação

Empresas pequenas também podem se beneficiar desse tipo de ferramenta como é o caso do Hotel Campestre em Curitiba – PR . Lá o CRM é utilizado para medir e controlar a qualidade dos serviços prestados pelas diversas equipes que entram em contato direto com os hóspedes. Assim, o menu de registro de ocorrência do consumidor apresenta a possibilidade de envolvimento de: portaria, manobristas, camareiras, restaurante, etc. Além disso, alguns hábitos dos hóspedes também são registrados de forma a sempre que os mesmos voltarem sejam-lhes oferecidos serviços de acordo com as suas preferências. Neste caso analisa-se uma empresa de pequeno porte, valendo-se das ferramentas do CRM para melhor relacionar-se com seus clientes.

Todas as telas que serviram como exemplo na descrição do sistema Ombudsware fazem parte do sistema desta empresa e comprovam a teoria apresentada.

Com isso pode-se comprovar a validade da hipótese indicada neste projeto de pesquisa, mostrando que a tecnologia está disponível e com custos acessíveis.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

O primeiro desafio enfrentado pelas empresas na colocação de seus produtos reside no fato de que as grandes corporações internacionais produtoras de software de ERP oferecem em suas propostas de negócios sistemas de CRM integrados às mesmas. Quando já têm o cliente, procuram fechar as portas para a entrada de outra empresa mesmo que a solução apresentada não atenda plenamente as necessidades.

Mesmo a oferta de um sistema economicamente viável, com suporte técnico e tecnologia atualizada não sensibilizam certas empresas que: se de pequeno e médio porte, ainda não têm a exata noção dos benefícios ou se de grande porte enquadram-se na condição descrita no parágrafo anterior.

O outro tipo de desafio é cultural. No universo de empresas nacionais, ainda é pequena a quantidade daquelas que vêm no marketing de relacionamento uma forma de gerar melhores resultados e fixação de imagem positiva perante seus clientes. Logo, este mercado fica muito limitado uma vez que recentemente entraram no mercado várias empresas oferecendo produtos e serviços similares aos da Ombudsware Consultores.

Falar sobre a necessidade de conhecer e entender o cliente é hoje um lugar-comum nos livros de administração e marketing que pesquisamos para a elaboração deste trabalho. Estruturas complexas são implantadas em grandes organizações, visando à tão falada aproximação com o cliente. Assim como as virtudes de uma empresa podem ficar mais evidentes, as carências podem saltar aos olhos. Vem daí a necessidade de um programa de relacionamento empresa-cliente, a ser aplicado metódica e sistematicamente num horizonte de tempo longo e de maneira contínua. O marketing de relacionamento surge neste contexto como o instrumento que faltava àqueles executivos verdadeiramente preocupados com a questão.

Não basta abrir “canais de comunicação” com o cliente – as intermináveis filas nas centrais de atendimento telefônico são um caso emblemático. É preciso de fato entender suas necessidades e desenvolver o trabalho focado nelas, ou seja, entender seu ponto de vista e colocar-se em

seu lugar. Isso pressupõe, no que se refere à empresa, o domínio de novos conceitos, a implantação de novos processos e desenvolvimento de novas estratégias. Questões cruciais como o papel da pesquisa de mercado e a quantificação de impacto e fatores que conduzem à fidelidade do cliente devem estar entre os primeiros itens da pauta. Não há como evoluir sem rever o passado e transformar a maneira como se vê o trabalho na empresa hoje.

A verdadeira aproximação com o cliente exige importantes mudanças na cultura das empresas. É necessária uma estrutura de planejamento, responsável pelo estabelecimento de novos processos e procedimentos. É necessária ainda uma preocupação maior com o pessoal, o ativo mais precioso de qualquer organização. As pessoas e seu desempenho devem ser medidos segundo as novas diretrizes, promovendo a reciclagem dos quadros atuais ou a contratação de novos profissionais afinados com o novo momento que as empresas estão vivendo, que tem por base a utilização intensiva dos recursos proporcionados pela Tecnologia da Informação.

Os capítulos iniciais mostraram os recursos disponíveis através do marketing de relacionamento, e os resultados que podem ser alcançados. Foram discutidos os principais conceitos e ferramentas do marketing de relacionamento, também são sugeridos alguns meios de implantar, através dos exemplos citados. A preocupação com os processos acompanha o cuidado com as pessoas deles encarregadas. Procedimentos são abordados sem esquecer que muitos deles dependem de uma infra-estrutura sólida dentro da organização, como a manutenção de um banco de dados confiável e atualizado.

Considerando que o único caminho para o sucesso é ser inovador. Neste contexto, ser inovador não se trata de criatividade e originalidade. Significa aprender o que o universo das empresas de sucesso estão praticando independentes do setor em que atuam.

O CRM (*Customer Relationship Management*) não é um conceito nem um projeto. Pelo contrário, é uma estratégia de negócios que visa: entender,

antecipar e gerenciar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização.

O CRM é uma estratégia que deve ser ajustada a cada segmento de mercado e é aí que reside o desafio e a oportunidade. Para ser eficaz em gerenciar o relacionamento com os clientes, uma organização deve:

- Definir sua estratégia de clientes;
- Criar uma estratégia de canal e de produtos;
- Entender a importância de uma estratégia de infra-estrutura forte e integrada.

Esta pesquisa quer mostrar a viabilidade do CRM na sua mais ampla possibilidade de aplicação. Buscou-se e foi encontrado um conjunto de softwares que se adequam às empresas de diversos segmentos e portes. A escolha em inserir os produtos Ombudsware neste trabalho foi direcionada pelo entendimento cada vez mais profundo que se foi adquirindo sobre a importância dessa estratégia no dia-a-dia das empresas brasileiras.

A empresa escolhida para fazer parte do trabalho desenvolve sistemas nessa área há cerca de dez anos, muito antes daquela que é tida como a inventora do conceito de CRM, e com vantagens palpáveis perante as grandes empresas do setor, por oferecer modularidade e custo acessível, sem impingir pacotes fechados (caixas pretas) aos seus clientes.

Como foi visto no decorrer do capítulo 4, pode-se responder as perguntas colocadas no item 4.1, ou seja: os casos apresentados mostram que o CRM funciona na prática e também oferece oportunidades de redução de custos e efetiva melhoria no relacionamento com os clientes; outra pergunta que pode ser respondida neste ponto é que, como foi visto no caso do Hotel Campestre, uma pequena empresa que não dispõe de ERP, mas que procura aprimorar o atendimento prestado aos seus clientes com o uso de outros recursos oferecidos pela Tecnologia da Informação.

Também, de acordo com o início do texto desta conclusão, nota-se que são várias as soluções oferecidas. Portanto, empresa deve pesquisar

para encontrar a solução em termos de recursos de software, apoio gerencial, modularidade e custo que melhor se adeque ao seu perfil.

Concluindo, pode-se deduzir que não há grandes exigências para que as empresas adotem o CRM. Basta ter disposição para mudanças organizacionais ligadas a toda cadeia de envolvimento com o cliente, providenciar um grande, trabalho de comunicação sobre a importância de focar o cliente e, fundamentalmente, ter o apoio da alta direção.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Sérgio. **Cliente eu não vivo sem você**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995.
- BRETZKE, Mirian. **Marketing de Relacionamento em Tempo Real**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BROWN, A. Stanley. **CRM – Customer Relationship Management: Uma ferramenta Estratégica para o Mundo e-Business**. São Paulo: Makron Books, 2001
- BRUNER, R., HARDEM, I., HEYMAN, B. **Marketing on-line**. São Paulo: Futura, 2000.
- CANNIE, Joan Koob. **Como recuperar clientes perdidos (eles valem ouro)**. São Paulo: Nobel, 1995.
- CHLEBA, Márcio. **Marketing Digital**. São Paulo: Futura, 1999.
- CHRISTOPHER & WRIGHT. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FAUSTINI, Volney. **A Arte do Telemarketing**. São Paulo: Boas Notícias, 1993.
- IORE, Frank. **E-marketing Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GELLER, Louis K. **Repostas Rápidas em Marketing Direto**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HOOLEY, Graham J, e outros. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- MACKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- MAGRATH, Allan J. **Marketing sem erro**. Nobel; São Paulo. 1996.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Técnica para análise de indústria e da concorrência**. 2. ed. São Paulo: Campus, 1989.
- RAPP, Stan & COLLINS, Tom. **A Grande Virada do Marketing**. Futura: São Paulo, 1999.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo; Cortez, 2000.

SHAW, Robert e STONE, Merlin. **Marketing com banco de dados**. Atlas; São Paulo, 1993.

SLEIGHT, Steve. **Como implantar o e-Business**. São Paulo: Publifolha, 2001.

STEVENS, Robert e outros. **Planejamento de Marketing. Guia de processos e aplicações práticas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

STONE, M. e WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TAPSCOTT, Don. **Economia Digital**. São Paulo; Makron Books, 1997.

Revistas e Periódicos

CRM. **ITD Latino América**, USA, V.5 – n.6 – jul/ago 2000, p. 28.

Cohn. S. Relacionamento com o Consumidor. **Consumidor Moderno**, São Paulo, V.5. n. 30, dez. 1999 pg. 10.

Tecnologia da Informação e CRM. **Informationweek Brasil**, v. 2, n. 20, 19 abr.. 2000, p. 32.

Cipullo, Francisco T. A escolha do CRM. **Informationweek Brasil**, v. 2, n. 22, 17 mai. 2000, p. 34

O cliente é Rei!. **Informationweek Brasil**, v. 2, n. 22, 7 jun. 2000, p. 16.

CRM uma tendência positiva. **Informationweek Brasil**, v. 4, n. 73, 21 jun. 2002, p. 8.

Hora da revolução. **Informationweek Brasil**, v. 4, n. 73, 03 jul. 2002, p. 14.

GRECCO, Ronaldo. Uma reflexão sobre a tecnologia da Informação e o usuário. Tema – Revista das Faculdades Integradas Tereza Martin. nº 34 – junho de 1999 – p, 51-67.

Bibliografia virtual

<http://www.gm2rocha.com.br/processostexto.html>

<http://www.rica.com.br/marketingrelac.html>

<http://www.janelanaweb.com/livros/marketing.html>

<http://www.hbsp.harvard.edu/frames/groups/hbr/janfeb98.html>)

<http://www.bretzke-marketing.com.br/>

<http://www.intermanagers.com.br>

<http://www.ombudsware.com.br>

ANEXO – 1	
Solução CRM Mail	Mensagens de e-mail pessoal
A mensagem se reveste de força dentro da empresa, pois não tem o “tom pessoal”, mas “a força da voz do cliente”, exigindo da organização e não da pessoa, deixando, assim, de ser uma mensagem pessoal para tornar-se uma ocorrência de cliente.	A mensagem é pessoal, porque não há supervisão gerencial da ação de quem atende.
Mantém registro da reação do cliente e de todo histórico de atendimento, permitindo a rastreabilidade da ocorrência desde o registro até o atendimento final.	A mensagem pessoal é descartável. Perde-se no “amontoado de pendências”.
Após vários meses, permite a reincidência do contato do cliente e a reabertura da ocorrência e a avaliação de todo o histórico daqueles primeiros atendimentos.	A mensagem pessoal foi eliminada, não havendo manutenção histórica de atendimento.
A ocorrência é mantida em um hospedeiro e todas as providências de atendimento são agregadas como ações de atendimento daquele caso, criando um histórico para este atendimento. Todas as providências de todos os usuários envolvidos no atendimento da ocorrência voltam e são hospedadas em único local onde reside a ocorrência. Um mecanismo com via de mão dupla, com idas e voltas obrigatórias.	A mensagem pessoal não tem repositório único para as diversas atuações, sempre um único usuário é que mantém a última cópia da mensagem, aquele usuário que recebeu o último “replay” da mensagem. Um mecanismo de mão única que só vai, e até, talvez, alguém mande de volta. Se voltar é pura sorte.
Múltiplos envolvimento de tomadores de providências de atendimento da ocorrência podem se dar em qualquer momento da atuação e participação dos funcionários no atendimento. Não é exigido o envolvimento em linha reta	A mensagem é pessoal e tem direção única, o encaminhamento é em linha reta, vai para a pessoa e fica no seu escaninho de pendências – na sua caixa de entrada, não mantendo um controle central de onde está ou para quem foi

deste para aquele usuário. O envolvimento de múltiplos usuários pode ocorrer de forma simultânea, criando uma rede de envolvimento, similar a uma rede no formato em “espinha de peixe” e, tudo sendo	enviado. É freqüente “o sumiço” de mensagens de clientes e consumidores que esbravejam pelo não atendimento de suas solicitações. A imagem da qualidade de relacionamento da empresa com seu mercado é prejudicada.
controlado automaticamente, com registro de todas as atuações sendo refletidas sobre a ocorrência em um único hospedeiro. Permite o “envolvimento responsável”, que é o envolvimento com o compromisso da tomada de providências para a solução final da ocorrência, diferente do envolvimento em uma atuação ocasional.	O envolvimento para providências é tido como uma atividade ocasional, sem compromisso com a agilidade e tempo de resposta, algo do tipo “faça quando possível”.
A função de pendências mantém sempre em evidência, para o usuário, sobre quais ocorrências ele está devendo sua atuação ou devendo atendimento.	Não há funções disponíveis
Os dados do cliente e consumidor estão anexos à ocorrência e suas providências associadas. Distingue um consumidor, pessoa física, de uma empresa, pessoa jurídica, esta última podendo ter vários contatos com os quais a empresa possa continuar a desenvolver negócios lá na outra ponta do mercado, a ponta do consumo.	Não há vinculação nem caracterização que faça a distinção do cliente ou do consumidor, pois o relacionamento ocorre, somente por conhecimento de endereço de e-mail das partes envolvidas.
A ocorrência e suas providências navegam na rede mundial encapsuladas em uma mensagem criptografada e com abertura permitida exclusivamente pelo Ombudsware CRM Mail, sendo que estas ações são feitas de forma automática e transparente para o usuário.	Há mecanismos em “tubo de ensaios”, para criptografia de mensagens pessoais, sempre no plano do “se você quiser, aplique tempo e faça você mesmo”, não é automático e transparente para o usuário, além de tornar obrigatória a utilização de mecanismos certificados de criptografia, de aquisição cara.

<p>O acesso do usuário que é envolvido para tomar providências sobre a ocorrência é feito com a utilização de código de usuário e senha de acesso de sua propriedade (segurança de acesso aos dados)</p>	<p>Não há funções disponíveis.</p>
<p>Os usuários tomadores de providências sobre a ocorrência são automaticamente incluídos em um de dois grupos de atuação sobre a ocorrência: os usuários do escopo de criação da ocorrência (empresa) e os usuários do escopo cliente/consumidor. Sempre que um usuário tomador de providências sobre a ocorrência, envolve outro usuário no atendimento da ocorrência, ocorre a extensão do escopo de atuação deste usuário sendo envolvido. A providência originada no escopo de criação da ocorrência (empresa) é de conhecimento exclusivo dos usuários daquele escopo, já a providência originada no escopo cliente/consumidor é pública e disponível para leitura por todos os usuários da ocorrência. Este mecanismo de escopo cria uma visão de sigilo da informação que transita no escopo da empresa (de criação da ocorrência).</p>	<p>Não há mecanismo similar de sigilo por público de atuação.</p>
<p>A ocorrência encapsulada chega como uma mensagem de e-mail que pode ser aberta a partir dos princípios softwares cliente de e-mail que são padrões de mercado como: Outlook, Exchange.</p>	<p>Não há funções disponíveis</p>

<p>Pode ser configurada para checar de forma automática a conta de e-mail, processando somente as mensagens que são exclusivas do Ombudsware CRM Mail que normalmente são as ocorrências encapsuladas.</p>	<p>Não há funções disponíveis</p>
<p>Trabalha de forma transparente com os arquivos que são enviados como anexos às ocorrências e as providências geradas via Ombudsware CRM Mail, oferecendo o mecanismo padrão da interface gráfica, onde o “clique” sobre o arquivo permite abri-lo.</p>	<p>Não há funções disponíveis</p>
<p>Com o crescimento do volume de negócios da empresa, que venha a impactar o volume de ocorrências de clientes ou consumidores que chegam na empresa e, como consequência exijam uma mudança de postura no atendimento e na análise de dados sobre os atendimentos já realizados, seja para dimensionamento de equipes, ou para melhorias contínuas de produtos e processos, uma das principais diferenças entre um sistema de atendimento e uma ferramenta de e-mail pessoal, pois estas ocorrências e suas providências associadas podem ser importadas para dentro dos produtos da família Ombudsware CRM Client-Server, que compõem um sistema corporativo com um foco no atendimento e satisfação do cliente – um completo sistema de call center, onde são oferecidas diversas ferramentas de análise do relacionamento da empresa com seus mercados, sempre apoiados nos históricos dos atendimentos já realizados – as ocorrências e suas providências.</p>	<p>São só mensagens pessoais. Não há como preservar os investimentos realizados no atendimento ao cliente, tampouco não há como se utilizar estatísticas sobre o realizado no passado para aprimorar produtos e processos.</p>

<p>Simple e prático na operação. Sendo tão fácil quanto a operação de criação, envio e abertura de uma mensagem de e-mail convencional.</p>	<p>Todos sabem da facilidade em ler. Escrever, enviar e receber um e-mail convencional. Mas deve-se lembrar que o relacionamento da empresa com os mercados não é uma relação pessoal sujeita a falhas e cujos erros são perdoáveis. Não se deve apostar ao se relacionar com os mercados.</p>
<p>controlado automaticamente, com registro de todas as atuações sendo refletidas sobre a ocorrência em um único hospedeiro. Permite o “envolvimento responsável”, que é o envolvimento com o compromisso da tomada de providências para a solução final da ocorrência, diferente do envolvimento em uma atuação ocasional.</p>	<p>O envolvimento para providências é tido como uma atividade ocasional, sem compromisso com a agilidade e tempo de resposta, algo do tipo “faça quando possível”.</p>
<p>A função de pendências mantém sempre em evidência, para o usuário, sobre quais ocorrências ele está devendo sua atuação ou devendo atendimento.</p>	<p>Não há funções disponíveis</p>
<p>Os dados do cliente e consumidor estão anexos à ocorrência e suas providências associadas. Distingue um consumidor, pessoa física, de uma empresa, pessoa jurídica, esta última podendo ter vários contatos com os quais a empresa possa continuar a desenvolver negócios lá na outra ponta do mercado, a ponta do consumo.</p>	<p>Não há vinculação nem caracterização que faça a distinção do cliente ou do consumidor, pois o relacionamento ocorre, somente por conhecimento de endereço de e-mail das partes envolvidas.</p>
<p>A ocorrência e suas providências navegam na rede mundial encapsuladas em uma mensagem criptografada e com abertura permitida exclusivamente pelo Ombudsware CRM Mail, sendo que estas ações são feitas de forma automática e transparente para o usuário.</p>	<p>Há mecanismos em “tubo de ensaios”, para criptografia de mensagens pessoais, sempre no plano do “se você quiser, aplique tempo e faça você mesmo”, não é automático e transparente para o usuário, além de tornar obrigatória a utilização de mecanismos certificados de criptografia, de aquisição cara.</p>

<p>O acesso do usuário que é envolvido para tomar providências sobre a ocorrência é feito com a utilização de código de usuário e senha de acesso de sua propriedade (segurança de acesso aos dados)</p>	<p>Não há funções disponíveis.</p>
<p>Os usuários tomadores de providências sobre a ocorrência são automaticamente incluídos em um de dois grupos de atuação sobre a ocorrência: os usuários do escopo de criação da ocorrência (empresa) e os usuários do escopo cliente/consumidor. Sempre que um usuário tomador de providências sobre a ocorrência, envolve outro usuário no atendimento da ocorrência, ocorre a extensão do escopo de atuação deste usuário sendo envolvido. A providência originada no escopo de criação da ocorrência (empresa) é de conhecimento exclusivo dos usuários daquele escopo, já a providência originada no escopo cliente/consumidor é pública e disponível para leitura por todos os usuários da ocorrência. Este mecanismo de escopo cria uma visão de sigilo da informação que transita no escopo da empresa (de criação da ocorrência).</p>	<p>Não há mecanismo similar de sigilo por público de atuação.</p>
<p>A ocorrência encapsulada chega como uma mensagem de e-mail que pode ser aberta a partir dos princípios softwares cliente de e-mail que são padrões de mercado como: Outlook, Exchange.</p>	<p>Não há funções disponíveis</p>
<p>Pode ser configurada para checar de forma automática a conta de e-mail, processando somente as mensagens que são exclusivas do Ombudsware</p>	<p>Não há funções disponíveis</p>

CRM Mail que normalmente são as ocorrências encapsuladas.	
Trabalha de forma transparente com os arquivos que são enviados como anexos às ocorrências e as providências geradas via Ombudsware CRM Mail, oferecendo o mecanismo padrão da interface gráfica, onde o “clique” sobre o arquivo permite abri-lo.	Não há funções disponíveis
Com o crescimento do volume de negócios da empresa, que venha a impactar o volume de ocorrências de clientes ou consumidores que chegam na empresa e, como consequência exijam uma mudança de postura no atendimento e na análise de dados sobre os atendimentos já realizados, seja para dimensionamento de equipes, ou para melhorias contínuas de produtos e processos, uma das principais diferenças entre um sistema de atendimento e uma ferramenta de e-mail pessoal, pois estas ocorrências e suas providências associadas podem ser importadas para dentro dos produtos da família Ombudsware CRM Client-Server, que compõem um sistema corporativo com um foco no atendimento e satisfação do cliente – um completo sistema de call center, onde são oferecidas diversas ferramentas de análise do relacionamento da empresa com seus mercados, sempre apoiados nos históricos dos atendimentos já realizados – as ocorrências e suas providências.	São só mensagens pessoais. Não há como preservar os investimentos realizados no atendimento ao cliente, tampouco não há como se utilizar estatísticas sobre o realizado no passado para aprimorar produtos e processos.
Simples e prático na operação. Sendo tão fácil quanto a operação de criação, envio e abertura de uma mensagem de e-mail convencional.	Todos sabem da facilidade em ler. Escrever, enviar e receber um e-mail convencional. Mas deve-se lembrar que o relacionamento da empresa com os mercados não é uma relação pessoal

	sujeita a falhas e cujos erros são perdoáveis. Não se deve apostar ao se relacionar com os mercados.
--	--