

CRM

Customer Relationship Management

Módulo 1 - Definição de CRM

O que é Customer Relationship Management - CRM

O mundo passou por profundas e importantes transformações, sobretudo nos últimos anos, impulsionadas pelo crescimento da Internet. Ao ganhar na Web mais um poderoso canal de comercialização e de comunicação, o setor corporativo precisou rever alguns conceitos e se reestruturar. Na era digital, tudo é muito rápido. O concorrente está à distância de um simples click no mouse. Para poder competir nesse cenário, não basta oferecer produtos e serviços com melhor qualidade e preço. É preciso, também, conhecer o consumidor, ser capaz de satisfazê-lo e não perdê-lo, logo a seguir, para a concorrência. Em outras palavras, se faz necessário saber criar e gerenciar o relacionamento com o cliente de forma a gerar valor para a companhia. A grande questão é como fazer isso.

Não por acaso um dos temas que mais tem chamado a atenção das empresas e que vem sendo amplamente debatido em eventos específicos e na mídia especializada é justamente o CRM - Customer Relationship Management -, uma filosofia que envolve pessoas, processos e tecnologia, e que visa a criação de uma sistemática para adquirir maior conhecimento sobre o cliente ao longo de toda a vida dele e não apenas no momento em que realiza uma transação comercial com a empresa. É um conceito novo que não tem um respaldo próprio no mundo acadêmico, mas ampara-se nos grandes papas do Marketing, entre os quais Phillip Kotler (autor do livro Administração de Marketing, considerada a bíblia do Marketing), Robert Kaplan e David Norton (autores do livro Balanced Scorecard), Patricia Seybold (Cliente.com) e Don Peppers e Martha Rogers (autores de várias obras sobre o one-to-one Marketing ou Marketing de Relacionamento).

Em termos simples, o CRM pode ser entendido como uma estratégia que permite à empresa como um todo ter uma visão única de seu cliente e, a partir daí, saber explorar as oportunidades de negócio. Para isso é necessário aproveitar todas as interações que a corporação tem com o cliente no sentido de captar dados e transformá-los em informações que possam ser disseminadas pela organização, permitindo que todos os departamentos - call center, vendas, marketing, diretoria, etc - vejam o cliente da mesma forma, ou seja, saibam quem ele é, seus gostos e preferências, quantas vezes ligou, reclamações que fez, sugestões que deu, quanto traz de valor para a empresa, entre outras. Atualmente, poucas corporações conhecem seus clientes com essa profundidade. E por que isso é importante? Estudos feitos no mercado norte-americano concluíram que, num prazo de cinco anos, uma companhia perde metade dos seus clientes e gasta cinco vezes mais na conquista de um novo consumidor do que na retenção do antigo. Outro dado interessante é que um comprador satisfeito comenta sua compra com cinco pessoas, enquanto que um insatisfeito queixa-se da empresa com nove. Por esses motivos, os princípios básicos do CRM sustentam a necessidade de saber identificar, diferenciar (por seu valor e necessidades) e interagir com o cliente para estabelecer uma relação de aprendizado contínuo e poder oferecer um atendimento personalizado e que seja satisfatório tanto para o consumidor, quanto para a companhia.

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

de funcionários. Implementar tecnologias de CRM sem fazer o redesenho dos processos internos da empresa e sem criar um modelo de relacionamento e de atendimento ao cliente, poderá ser apenas um projeto de informatização do call center ou da área de vendas, não conduzindo aos resultados esperados pela organização.

• CRM não é tecnologia

Justamente porque a implementação da filosofia de CRM requer o emprego de tecnologias, criou-se uma certa confusão no mercado. Desde que o conceito ganhou as atenções da mídia, o segmento de soluções especializadas se movimentou forte e rápido. Atualmente existe uma infinidade de pacotes que são vendidos como CRM mas, na verdade, contemplam apenas uma parte dele. CRM é muito mais do que um conjunto de software. É um processo contínuo que compreende uma estratégia de negócios, mudança de cultura dentro da organização e uso de tecnologia. Pela grande complexidade, não se implanta CRM de uma única vez e nem de uma forma padrão. Assim como os clientes são diferentes, também cada empresa difere da outra. Obedecendo a essa lógica, o CRM é diferente de negócio para negócio. Uma operadora de telecomunicações, por exemplo, que tem milhões de assinantes, precisa de um projeto de CRM diferente de uma companhia que produz navios. E por que uma empresa que fabrica navios precisa de um CRM? Porque em geral um navio dura 50 anos e, ao longo desse tempo, a companhia precisará gerenciar o relacionamento com muitas pessoas e entidades. Mas enquanto a operadora provavelmente precisará de um data warehouse (repositório de dados) para analisar os dados de milhões de pessoas, a fabricante de navios poderá empregar um sistema mais simples porque o número de clientes é muito menor. Porém, muito mais do que as ferramentas, é preciso olhar os conceitos, os processos e entender como o modelo de CRM se encaixa dentro daquela empresa em particular. Também é preciso levar em conta os objetivos pretendidos pelos acionistas da companhia, até para analisar se um projeto de CRM se justifica e, em caso positivo, por qual ponta deverá ser iniciado: pelo call center, pela área de vendas (automação da força de venda) ou pelo marketing.

• Diferencial importante

Uma das mudanças importantes promovidas pelo CRM diz respeito ao tipo de informação sobre o cliente que é possível coletar. Até agora, um dos principais instrumentos utilizados pela área de marketing para obter dados eram as pesquisas de mercado. Mas o curioso é que essas pesquisas criam um ambiente artificial que interfere nas respostas dadas. Outro detalhe interessante é que as pessoas, em geral, não dizem necessariamente o que querem, mas o que acham que querem. E muitas vezes não sabem expressar o que de fato desejam. Nesse sentido, as pesquisas são boas para apoiar as estratégias de participação de mercado, mas ineficazes para apoiar estratégias de criação de mercados. Os sistemas de CRM podem captar um outro tipo de informação porque são capazes de registrar o comportamento das pessoas nos momentos de interação real com a empresa. Esses sistemas registram e monitoram as navegações em sites e também as chamadas telefônicas. E as pessoas, com o tempo, passarão a exigir essa monitoração para que, quando ligarem ou acessarem o site da empresa, possam ser reconhecidas e, dessa forma, não tenham que fornecer seus dados novamente. Esses clientes irão querer que a companhia saiba dos seus hábitos e preferências para que o site possa ser personalizado para sua navegação ou para que o atendimento telefônico possa ser abreviado, com a solução rápida para o seu problema.

O conceito de CRM ainda é novo, apesar de o assunto estar em discussão desde 1999. Ainda vai levar um certo tempo para que as companhias o compreendam em toda a sua complexidade. Para o pleno entendimento dessa nova filosofia, conhecer apenas a teoria e os princípios não será suficiente. Apenas a vivência e troca de experiências é que, paulatinamente, possibilitará vislumbrar as dimensões do CRM, seus limites e suas possibilidades.

Fontes consultadas

- Arquivos IDG Computerworld
- Enio Klein, professor de cursos MBA sobre CRM da FEA-USP, consultor de empresas e diretor da KeG Sistemas
- CRM Series Marketing 1to1- Peppers + Rogers Group
- Valsoir Tronchin - sócio-diretor da Peppers & Rogers Brasil
- Cezar Taurion, consultor da Business Consulting Services - IBM Global Services
- Paulo Iudicibus, diretor responsável pela área de CRM da Deloitte Consulting

Módulo 2 - Mudança de paradigma

Introduzindo o conceito

A implementação do conceito de CRM implica numa série de mudanças nas organizações. Uma delas diz respeito à integração de áreas que no modelo convencional costumavam trabalhar de forma independente, como os setores de atendimento, vendas e marketing. Como a nova estratégia visa o estabelecimento de uma visão única do cliente, se faz necessário um treinamento interno e mudanças nos processos para que haja uma sinergia entre as diferentes áreas da empresa. É absolutamente essencial que o projeto de CRM contemple a integração ativa de todos os pontos de contato com o cliente (call center, sites na Internet, emails, informações colhidas em campo pela força de vendas, entre outras), com os sistemas operacionais de retaguarda da companhia (como os ERPs - Enterprise Resource Planning - sistemas de gestão) e com as ferramentas de análise de dados. Isso porque quando um cliente telefona para a companhia para fazer uma reclamação ou pedir alguma informação sobre o produto ou serviço adquirido, por exemplo, essa ação deve imediatamente acionar tarefas que envolvem uma transação no sistema de gestão, que por sua vez deve poder ser acessada por qualquer outro ponto de contato. É algo relativamente simples de entender no papel, mas extremamente difícil de fazer na prática.

Além do emprego de tecnologias e de treinar as áreas como a de marketing e atendimento, que tradicionalmente se mostram avessas à automação dos processos, outra mudança importante deve ocorrer no foco de atuação. De maneira geral, as empresas sempre desenvolveram suas campanhas de venda com foco no produto, utilizando as técnicas conhecidas como marketing de massa. Nesse esquema, a forma de comunicação com o cliente é unilateral. A empresa utiliza as informações que a área de marketing colheu através de pesquisas, normalmente feitas por segmentação de mercado. Com base nesses dados são desenvolvidas campanhas para um determinado tipo de público: mulheres com mais de 30 anos e sem filhos, adolescentes que praticam esportes, homens na faixa dos 25 a 30 anos com perfil executivo, e assim por diante. E o esperado é que todas as pessoas de um determinado segmento tenham as mesmas necessidades e comportamento, sempre se descontando uma margem de erro.

Foco no cliente

Quando se adota uma estratégia de CRM, o foco se desloca do produto para o cliente. Isso não significa que se pode abrir mão de pesquisas para medir a participação no mercado e tão pouco deixar de lado ações de comunicação através dos meios de massa. A questão é que apenas isso não é suficiente. Também se faz necessário adotar iniciativas de retenção dos clientes tradicionais e de conquista de novos, sendo acompanhadas de perto pela gerência e por toda a empresa. Para isso é preciso identificar quais são os clientes e especificamente, quais deles interessam mais para a empresa, por gerarem valor, e quais deles não interessam, porque seu atendimento gera alto custo e resulta em pouco valor para a empresa. Para uma concessionária de automóveis, por exemplo, interessa reter o cliente que troca de carro anualmente, sempre adquire um carro zero km e tem se mantido fiel à marca por vários anos. Esse cliente gera valor e por isso merece ser tratado de forma diferenciada e lhe serem ofertados serviços que melhor satisfaçam suas necessidades específicas. Numa estratégia convencional de marketing de massa isso não é possível. Esse cliente e um outro que compra carro a cada dez anos, por exemplo, são tratados da mesma forma.

Outro bom exemplo são as empresas operadoras de telefonia, que oferecem basicamente o mesmo tipo de serviço para todos os clientes, indistintamente, como a ligação telefônica. Mas podem disponibilizar, para os clientes que trazem valor, outros serviços como identificador de chamadas, mensagens digitais, despertador, secretária eletrônica, entre outras. As diferentes combinações de alternativas oferecidas criam produtos distintos que são personalizados para as necessidades de cada cliente.

Quando o foco é voltado para o cliente, a comunicação passa a ser individual e bidirecional. O diálogo entre as partes é incentivado e permite à companhia, em particular, um aprendizado maior sobre os seus clientes e, sobretudo, sobre os clientes que trazem melhores resultados. Cria-se, portanto, um relacionamento em que o cliente pode participar ativamente, seja para dar sugestões ou mesmo para reclamar. Tudo é um aprendizado importante para a empresa. É através desse entendimento das necessidades do cliente que a empresa poderá traçar ações e estratégias para satisfazê-lo e até antecipar suas necessidades futuras.

Mas é preciso estar atento para evitar escorregões nesse percurso. Independente de qual meio o cliente use para se comunicar com a empresa - telefone, email, pessoalmente ou por carta - cada novo diálogo deve se basear na conversa anterior. Ele precisa sentir que a empresa, de fato, o conhece, se lembra dele e tem o registro de todas as interações passadas, para que continue mantendo o relacionamento. Quanto mais a empresa aprender sobre o cliente, mais rápido poderá transformar esse conhecimento em ações que revertam em ganhos.

Isso tudo representa um enorme desafio para as organizações. Requer sistemas e alto grau de integração. O conceito de CRM pressupõe a captura de dados, o processamento, a análise e a distribuição desses dados, agora transformados em informação. Sob a ótica da tecnologia, o CRM é um conjunto de aplicativos de software que visa, de forma integrada, apoiar as empresas em seus processos de relacionamento com o cliente e na sua gestão. Pressupõe a integração dos sistemas de automação de vendas (normalmente, notebooks usados pela força de venda em campo), gerência de vendas, telemarketing, serviço de atendimento ao cliente (SAC), automação do marketing, ferramentas para informações gerenciais, Internet e comércio eletrônico. Todas essas aplicações também devem ser integradas aos sistemas transacionais da empresa, conhecidos como back office.

• Mola propulsora

O crescimento da Internet pode ser considerado uma das molas propulsoras do CRM, na medida em que trouxe mudanças significativas na forma de fazer negócios. Pelo seu caráter bidimensional e interativo, a Web permite o desenvolvimento de sites que podem ser personalizados de acordo com a vontade do freguês. É um meio perfeito para o desenvolvimento de iniciativas corporativas de CRM.

Mas vale ressaltar que a implementação de estratégias de CRM não é simples. Para a maioria das empresas significa realizar mudanças drásticas na forma de trabalhar internamente e de interagir com os clientes. É algo que não se faz do dia para noite. Requer muito planejamento, o envolvimento da alta direção e de todos os funcionários no processo. Toda a organização, e não apenas as áreas de marketing, venda e atendimento, devem se preocupar com a coleta e armazenamento dos dados do cliente e ter a exata consciência do papel que cumprem. Não é a tecnologia, por melhor que seja, que constrói o relacionamento com os clientes, mas as pessoas

envolvidas no processo.

Fontes consultadas

- Arquivos IDG Computerworld
- Enio Klein, professor de cursos MBA sobre CRM da FEA-USP, consultor de empresas e diretor da KeG Sistemas
- Valsoir Tronchin - sócio-diretor da Peppers & Rogers Brasil
- CRM Series Marketing 1to1- Peppers + Rogers Group
- Cezar Taurion, consultor da IBM Business Consulting Services
- Paulo Iudicibus, diretor responsável pela área de CRM da Deloitte Consulting

Módulo 3 - Como implementar CRM

Os primeiros passos

A preocupação em conhecer e atender melhor o cliente foi intensificada, principalmente a partir de 2001, dando margem a que as empresas se deixassem seduzir pelo discurso dos fornecedores de soluções e passassem a entender o conceito de CRM de forma distorcida, considerando que bastava implementar a tecnologia para atingir os objetivos pretendidos no que tange ao gerenciamento dessa relação. Mas, como já foi dito, Customer Relationship Management é uma estratégia que envolve pessoas, processos e tecnologia, visando a mudança de cultura dentro da organização para que todos os funcionários dos diferentes departamentos tenham a visão única do cliente. A teoria, embora relativamente simples, mostra-se complexa na prática porque não existe uma fórmula padrão que se aplica a todas as empresas indistintamente.

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

No Brasil, a maioria dos projetos foi direcionada para a área de atendimento, ou mais especificamente, para o call center, aproveitando esse canal de comunicação direta para obter dados do cliente e para lhe oferecer novos produtos e serviços.

Na verdade, deve-se considerar que a estratégia de CRM não é departamental, ou seja, não contempla apenas uma parcela da empresa. Automatizar o call center e achar que apenas isso representa uma iniciativa de CRM tem sido um dos erros mais frequentes observados. Também não se implanta CRM de uma única vez. Isso porque não se trata de um objetivo finito a ser alcançado, mas sim de uma estrada contínua e em constante evolução, na medida em que quanto mais a empresa conhece o cliente, mais poderá sofisticar a relação com ele. Outro detalhe é que as pessoas mudam de postura, de opinião e de gostos ao longo do tempo, e a empresa precisa estar preparada para observar essas alterações de comportamento e se antecipar para continuar oferecendo a esse consumidor o que ele deseja e necessita. Por isso um projeto de CRM deve ser feito de forma contínua, começando pela área mais crítica para a organização e, aos poucos, evoluir para as demais áreas.

Para evitar erros e frustrações ao longo dessa jornada é importante que as companhias comecem fazendo uma análise do seu modelo de negócios, do perfil de clientes, quais as metas pretendidas e o que deve ser modificado internamente para atingi-las. Nesse sentido, o primeiro passo é estabelecer um planejamento do novo modelo de relacionamento com o cliente. Inicia-se definindo como o cliente deverá ser tratado, quais as formas de comunicação com ele que irão gerar respostas e em que tempo isso se dará. Essa etapa é importante e requer o envolvimento da alta direção, uma vez que implica uma série de decisões que levarão à mudança de postura da empresa como um todo em relação ao cliente. O atendimento e várias outras atividades deverão ser repensadas para adaptar a empresa ao novo modelo em implantação. Em muitos casos, a empresa já pratica CRM há muito tempo sem identificá-lo como tal. O que talvez possa faltar a ela são soluções que agilizem e modernizem a forma de se relacionar com o consumidor.

Outro passo importante é fazer o levantamento e documentar todos os processos de atendimento ao cliente: pessoal, telefone, telemarketing, e-mail, entre outros. Tudo deve ser considerado, inclusive as atividades que visam receber as solicitações dos clientes tais como: pedido de informações sobre o produto, pedido de compra, reclamações e sugestões. A partir daí deve ser feito o redesenho dos processos de atendimento ao cliente de forma a que a empresa passe a ter tempos de resposta condicionados pela expectativa do cliente e não pelas limitações operacionais impostas pela tecnologia em uso. A etapa seguinte refere-se à análise e seleção dos produtos existentes - hardware e software - que sejam mais adequados para que, finalmente, se inicie a implementação da tecnologia que suportará o novo modelo.

• As partes e o todo

A correta estratégia de CRM pressupõe uma integração de todos os departamentos da empresa para que todos vejam o cliente da mesma forma. Para isso, não basta dispor de ferramentas de última geração no front-office (nas áreas de atendimento). Um call center informatizado, um sistema de CTI (Computer Telephony Integration) que permite a discagem automática e amplia o número de ligações por operador, uma URA (Unidade de Resposta Audível) que possibilita opções de atendimento ao cliente, sistema de gravação de chamadas, equipes de venda equipados com notebooks e com acesso aos sistemas de retaguarda da empresa, são alguns dos recursos importantes a serem implantados, mas de nada valem se não forem usados de forma correta e integrada. É necessário incorporar à base de dados corporativos (back-office) as informações captadas através desses e demais canais de comunicação com o cliente e ter o registro documentado de todas as suas interações com a empresa. Mas também apenas isso não é suficiente. Para que os dados colhidos se transformem em informações importantes para a companhia, precisam ser trabalhados por soluções (ferramentas de Business Intelligence, embutidas ou não nos sistemas de CRM) que permitam analisá-los, compara-los e agrupa-los em diferentes perfis de forma que a empresa disponha do suporte necessário para suas decisões de negócios. As estratégias de marketing, de venda, de modificações que possam vir a ser feitas nos produtos e serviços ou na abordagem dos mesmos junto ao cliente serão baseados nessas informações.

Tudo o que acontece no front-office deverá se propagar para toda a empresa para que ela se prepare adequadamente para cumprir as expectativas de agilidade de atendimento e de resposta ao consumidor. Isso requer planejamento, redesenho dos processos, adoção de tecnologia e integração.

Mas, de novo, vale ressaltar que cada empresa é única na sua forma de trabalhar. Portanto, precisa avaliar se de fato deve implantar uma estratégia de CRM naquele momento e como fazê-lo. Um banco, uma operadora de cartão de crédito e operadoras de telefonia são algumas das categorias de empresas que atuam diretamente com o consumidor e, nesse sentido, o conceito que visa otimizar o relacionamento com esse cliente apresenta-se como fundamental. Mas para uma fabricante de autopeças, por exemplo, cujos clientes são as montadoras de veículos e não o consumidor final, o CRM também se aplica, porém de forma diferenciada, mas pode não ser prioritário num dado momento. O importante é que as companhias não vejam o CRM como modismo, mas como uma estratégia que precisa ser revista e continuada ao longo do tempo. Também é preciso ter consciência que os investimentos necessários são muito pesados e ainda não existem formas fáceis de mensurar os resultados obtidos. Um bom caminho é começar com um projeto piloto,

envolvendo uma pequena célula da empresa e crescer aos poucos, o que permitirá corrigir rotas ao longo do processo.

• **Ponto fundamental**

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

• **Fontes consultadas**

- Arquivos IDG Computerworld
- Cezar Taurion, consultor da IBM Business Consulting Services
- CRM Series Marketing 1to1- Peppers + Rogers Group
- Claudio Silveira, diretor executivo da Procwork CRM

Módulo 4 - Líderes de projeto

O fator humano

Um dos componentes mais importantes para o sucesso da implementação da estratégia de CRM são as pessoas. Todos os funcionários e, em especial, os das áreas diretamente afetadas pelo projeto, precisam ser informados sobre as mudanças que ocorrerão dentro da organização, sobre o papel que cada pessoa terá nessas transformações e de que forma serão estimulados a participar do processo. Mas como fazer isso? Antes de qualquer coisa é preciso determinar quem será o “sponsor” do projeto, ou seja, o profissional que irá patrocinar e responder pela implantação da estratégia de CRM dentro da companhia. Em geral, o sponsor é o diretor que acredita no projeto, isto é, aquele que comprou a idéia e irá vendê-la para toda a companhia. Deve ser alguém com carisma, muito respeitado dentro da empresa, com livre trânsito entre as diferentes áreas e ter capacidade de conquistar a confiança dos funcionários e da alta administração. Esse diretor tanto pode ser da área de TI, como da área de Marketing ou Comercial, mas o importante é que tenha plena consciência dos objetivos a serem atingidos e dos resultados que a empresa espera obter com a implantação do CRM. Ele também deve ter autoridade para resolver os eventuais conflitos e as questões de direcionamento dos trabalhos. Outra questão importante refere-se ao comprometimento da alta administração com o projeto. Em muitos casos, é preciso fazer mudanças drásticas na organização e apenas a alta direção tem condições de decidir se elas serão feitas ou não.

O papel do sponsor também é o de convocar a alta administração para discutir essas questões e avaliar os impactos que a estratégia de CRM provocará na organização. É nesse momento que se define como a empresa vê o CRM. Caso o veja apenas como a implantação de ferramentas tecnológicas, os resultados obtidos serão, meramente, os ganhos de produtividade. Mas se o vê como uma forma de se aproximar do cliente, irá promover mudanças que lhe permitirão otimizar o relacionamento com o cliente e, com isso, obterá informações valiosas que, se forem corretamente trabalhadas, resultarão em ganhos financeiros efetivos a médio e longo prazos. A forma como a implementação do CRM será conduzida dependerá do contexto escolhido e das metas que a empresa espera alcançar. A partir daí, a próxima tarefa do sponsor será a de formar o comitê diretivo do projeto que terá a função de gerenciar os trabalhos relativos à implantação do CRM. Em geral, essa equipe é composta por representantes da alta direção e de líderes de todas as áreas da empresa, como marketing, TI, comercial, atendimento e produção, e também de um consultor externo que poderá ser contratado para auxiliar a definir a estratégia de CRM e para implementar as soluções tecnológicas.

Os líderes de projeto eleitos deverão ser pessoas muito respeitadas nas suas respectivas áreas, capazes de motivar e estimular seus subalternos a colaborar e a aderir às mudanças pretendidas pela organização. Mas é fundamental que haja um planejamento adequado para que esses líderes possam reservar uma parte do tempo para se dedicar ao projeto. Se esses profissionais tiverem várias atribuições, dificilmente terão condições de conduzir os trabalhos que envolvem mudança de cultura.

• A importância da comunicação

Como já foi abordado nos módulos anteriores, um projeto de CRM é implementado por partes, começando pela área que for mais crítica para a organização. Nem por isso, no entanto, apenas uma parte da empresa deve ser envolvida no projeto, mas sim todos

os funcionários. No momento em que a organização define que mudanças fará e onde pretende chegar, precisa comunicar isso ao seu quadro funcional. Essa comunicação pode ser feita de várias formas: através de palestras, workshops, comunicados via Internet, materiais informativos, jornais e revistas internas, campanhas específicas, gincanas, entre outros. Também deve haver um plano de comunicação que visa informar aos funcionários e, em especial, aos da área que está iniciando a implementação prática do conceito, o andamento de cada etapa do projeto, o que está sendo modificado e quais os objetivos pretendidos para aquela etapa em particular. Isso contribui para que não se crie uma imagem de fracasso e também gera curiosidade sobre o que virá a seguir. Uma expectativa mal definida e mal comunicada pode comprometer seriamente a continuidade do projeto. Normalmente as pessoas se dispõem a fazer algo quando acreditam que aquilo lhes trará algum benefício. Se isso não for bem definido ou entendido, não se conseguirá envolver as pessoas. Também é importante que vejam os resultados obtidos para aliar a teoria à prática.

• **Por onde começar**

A área de Marketing é uma das pontas por onde se pode começar a implementar a estratégia de CRM. Em geral é uma das partes mais simples de serem trabalhadas porque os profissionais desse setor não terão que mudar a essência da sua forma de atuação, ou seja, continuarão a analisar os dados dos clientes para fazer as campanhas e outras atribuições, tendo apenas como diferencial novas ferramentas para auxiliá-los nisso. As mudanças, portanto, não serão muito radicais. De outro lado, no entanto, a organização é que terá que assumir novos papéis para construir internamente um sistema de knowledge management, ou seja, de gerenciamento do conhecimento, que inclui as etapas de captação, identificação, interpretação, distribuição e armazenagem dos dados. Na prática, não há muitos projetos de CRM que se preocupam com isso, mas é o que trará à organização benefícios efetivos no futuro, na medida em que lhe possibilitará conhecer de fato o seu cliente e, com isso, determinar ações para fortalecer esse relacionamento e obter, através disso, maiores lucros. Outra das pontas por onde se começa a implementar o CRM é a área de atendimento (call center), onde os impactos das mudanças organizacionais costumam ser sérios e difíceis. Isso porque envolve a introdução de novas ferramentas tecnológicas que deverão se integrar com outros sistemas corporativos e que estão no centro das operações. A integração do call center com os chamados sistemas de retaguarda da empresa (back office) é algo absolutamente essencial e deve ser conduzida com cuidado. Também os atendentes precisam ser bem treinados para não apenas atender bem ao cliente, mas principalmente, saber aproveitar cada interação para extrair mais informações dele e também para lhe oferecer novos produtos e serviços que estejam de acordo com o seu perfil.

• **Compartilhar informações**

A área mais problemática para a implementação do CRM costuma ser a comercial. É difícil fazer generalizações, uma vez que a força de venda de cada segmento da economia opera de forma diferenciada. Mas o que vale para todas é que o principal ativo do vendedor é a sua carteira de clientes. Quando se implanta CRM é preciso que o vendedor compartilhe com a empresa as informações sobre seus clientes e isso pode gerar resistências na medida em que ele se sente ameaçado. De posse das informações, a empresa pode dispensar o vendedor, caso ele não atinja as metas esperadas, e o substituir por outro. No sistema tradicional, o cliente é do vendedor. Com o CRM, o cliente é da empresa. Não é um medo infundado e o sucesso da implementação do novo conceito, nessa área, dependerá de como a organização irá lidar com essa questão. Em muitos casos, a empresa é que terá que fazer algumas

mudanças na forma como cobra a performance de seus vendedores e de como os remunera. Como se trata de uma estratégia que visa conhecer o cliente, o vendedor não poderá mais ser remunerado apenas por atingir as metas de vendas estipuladas, porque em algumas situações ele poderá não atingir essas metas, mas estará trazendo para a organização informações importantes sobre os clientes. São mudanças que precisam ser estudadas pelas empresas, de acordo com a sua área de atuação. O importante é que haja uma negociação com a força de venda nesse sentido. Também é fundamental que a empresa saiba mostrar os benefícios que o vendedor terá com o CRM como, por exemplo, o acesso ao banco de dados corporativo e a conseqüente obtenção de informações detalhadas e online sobre os produtos e serviços disponíveis, níveis de estoques, prazos de entrega, etc. É necessário que a empresa deixe claro que haverá uma troca de informações, de parte a parte, e também deve assegurar a transparência nesse processo.

• O papel do RH

A área de Recursos Humanos pode contribuir para o sucesso da implementação do CRM, mas isso depende de como esse setor está definido na organização. Normalmente, quando se quer implantar uma nova cultura dentro da empresa, esse processo deve ser conduzido por pessoas motivadas para isso, e os chamados multiplicadores, às vezes, estão no marketing, na área de TI ou no atendimento, e não necessariamente no RH. Mas as organizações que já vêem o RH como uma área fundamental para captar e reter talentos, a participação desse setor no processo pode ser bastante positiva, contribuindo para mapear as habilidades requeridas para determinada função, capacitar as pessoas e contratar novas para cobrir um eventual necessidade, monitorar o processo de mudança e estipular a continuidade de treinamentos, de acordo com a empresa precisa.

O RH também pode contribuir, e muito, para mudar a forma de remuneração de pessoal, com base nas metas definidas pelo CRM. Mudar a cultura da organização é um desafio e se não executada de modo adequado pode causar trauma nas pessoas e prejuízos para a organização. Uma pesquisa feita pela Deloitte Consulting sobre a implementação de ERP (Enterprise Resource Planning), que também requer uma mudança de cultura dentro da organização, revelou que 65% do insucesso tiveram como causa principal a expectativa não-realista, e 43% por não haver programa gerencial de mudança.

• Fontes consultadas

- José Jorge de Souza e Silva Filho, sócio-diretor responsável para área de CRM da PricewaterhouseCoopers (atual IBM Consulting Service)
- Cláudio Silveira, diretor executivo da Procwork CRM
- Patricia Wanderley, consultora senior da área de Gerenciamento da Mudança da Deloitte Consulting

Módulo 5 - Usuários do CRM

A qualidade da informação

Entre as áreas que mais benefícios obtêm com a adoção da estratégia do CRM e, consequentemente, mais retornos geram para a companhia pela otimização do trabalho, estão o marketing, o comercial (vendas) e o atendimento. Para esses setores, em particular, a reunião de maiores dados sobre os clientes e o acesso facilitado a essas bases de informações, que devem ser constantemente atualizadas e ampliadas, permitem reduções de custos e maior agilidade operacional, o que para o cliente se traduz em melhor atendimento e, para a empresa, em maior rentabilidade. Na área de marketing, o grande desafio é mudar a cultura de trabalho, ainda calcada no modelo convencional em que o foco está no produto, e não no cliente. Tradicionalmente as empresas adotam as técnicas de marketing de massa, preparando campanhas publicitárias que demandam muito tempo para serem feitas, utilizam grande apelo visual para atrair a atenção de maior número de pessoas possível, o que implica em altos custos e retorno incerto. Essa prática, ainda presente na maioria das empresas, representa muito esforço para pouco resultado. Isso porque os clientes que realmente se interessam por aquele produto encontram-se diluídos na grande massa para a qual são direcionadas as campanhas. Calcula-se que, em média, esse tipo de campanha traz um retorno de aproximadamente 3%. Na tentativa de aumentar essas margens de retorno, algumas empresas passaram a investir em ferramentas de tecnologia, entre as quais, as de database marketing, que permitem estratificar os clientes em vários segmentos e, com isso, elaborar estratégias dirigidas a públicos específicos. Trata-se de um recurso válido e que se mostra adequado para a estratégia de CRM, na medida em que possibilita identificar os clientes e segmentá-los em diferentes perfis, entre os quais, por faixa etária, por sexo, por atividade profissional, por preferências pessoais, por formas de pagamento utilizadas, frequência de compras, entre outras, e realizar uma série de cruzamentos de dados. Para uma análise mais apurada e cruzamentos de informações mais complexas também costumam ser empregadas as soluções de data mining e outras ferramentas de Business Intelligence.

Mas apenas contar com soluções tecnológicas não leva a melhores resultados. É preciso que estas sejam utilizadas adequadamente e que haja uma mudança de foco. A tecnologia permite, não apenas, acumular várias informações sobre o cliente, mas também a possibilidade de reunir pessoas com características comuns num mesmo grupo. No entanto, cabe à área de marketing a decisão de como utilizar essas informações de forma a trazer melhores resultados para a companhia. Se houver uma estratégia de CRM, serão direcionadas ações específicas para aquele grupo de clientes que trazem maior valor para a companhia e não para toda a base de clientes. Outra diferença básica é a integração. De nada adianta o marketing fazer uma campanha promocional para um determinado público se o call center e a área de vendas não forem devidamente informados sobre isso. Com a mudança de paradigma, de um lado a tecnologia amplia as possibilidades de análises e facilita o trabalho do pessoal do marketing, mas de outro esses profissionais terão até mais atribuições, na medida em que precisarão desenvolver mini campanhas publicitárias para os diferentes públicos. Outra mudança importante, em comparação ao modelo convencional, é que com o CRM passa a ser possível medir a eficácia das campanhas que, por serem dirigidas a públicos com real potencial de interesse por aquele determinado produto ou serviço, tendem a trazer melhores retornos. Segundo os analistas de mercado, com o CRM pode-se obter um retorno de no mínimo 30%, o que é bastante significativo se comparado aos 3% obtidos nas campanhas de marketing de massa. Com o CRM o marketing consegue acertar mais no alvo a um custo menor e

com maior impacto. O benefício intangível obtido é o maior conhecimento sobre os clientes.

• Os ganhos da área de vendas

Acostumados a se sentirem como verdadeiros donos dos clientes, na medida em que foram eles que os conquistaram inicialmente e com os quais mantêm contato constante, os profissionais da área comercial precisam aprender a dividir as suas bases de dados com a empresa para poder usufruir das vantagens oferecidas pela estratégia de CRM. Se de um lado eles perdem o total controle sobre os clientes, de outro, podem obter uma série de facilidades que, na prática, resultam em menor desgaste de tempo e de custos. Através de notebooks, palm tops e outras ferramentas móveis e de automação, os vendedores podem acessar os sistemas corporativos da empresa e obter todo o histórico do comportamento de compra de seus clientes. Com isso o vendedor é capaz de planejar melhor seu roteiro de visitas. Se de antemão sabe que aquele cliente compra os mesmos produtos uma vez por mês, não precisará visitá-lo todas as semanas, mas agendar uma visita para uma determinada data. Com isso pode visitar um maior número de clientes, ampliando as possibilidades de vendas. Ele também tem acesso a outras informações, como se o cliente paga em dia ou se está em débito. Com base nisso, pode planejar melhor suas ações. Em muitos casos, ele passa a atuar como um consultor, orientando o cliente sobre os produtos e serviços disponíveis e as melhores formas de pagamento, de acordo com cada perfil. Quanto mais o vendedor souber sobre o cliente, melhor será seu desempenho em termos de vendas. No modelo tradicional, o vendedor não tinha esse registro histórico do comportamento do cliente, mas apenas informações sobre as compras que ele havia efetuado no mês anterior. Dentro da estratégia de CRM, são fornecidas melhores condições para que o profissional de vendas feche negócios com maior rapidez e com reduções de custo que podem chegar a 60%.

• Atendimento otimizado

O principal motivador do CRM é a melhoria do atendimento, ou seja, a capacidade da empresa fornecer ao cliente a informação ou a solução de um determinado problema de forma rápida, eficiente, sem fazê-lo perder tempo e nem obrigá-lo a repetir a mesma história para várias pessoas. Para isso, não basta investir pesadas cifras em tecnologia de ponta para melhorar o call center ou outros canais de comunicação direta com o cliente. Também é fundamental treinar os operadores para que sejam proativos e saibam corrigir eventuais distorções. As métricas também devem mudar. Em geral, o desempenho dos call centers é medido em termos de eficiência operacional, ou seja, em tempo médio de espera para atendimento, tempo médio de duração da ligação, número de vendas por campanha, e assim por diante. Mas também não adianta reduzir o tempo de espera e continuar atendendo mal, porque o resultado será o de se atender mal um maior número de pessoas. Daí a importância do treinamento dos atendentes.

Na lógica do CRM, essas métricas podem continuar sendo adotadas para os clientes comuns, mas para os melhores clientes, ou seja, para aqueles que trazem mais valor para a companhia, o importante é medir a eficácia do desenvolvimento da relação de aprendizado. Vale medir quantos problemas foram solucionados na primeira ligação, quantas informações novas sobre o cliente foram absorvidas por ligação, que novos produtos ou serviços foram oferecidos ao cliente com base em diálogos anteriores, entre outros. Mas é importante que a empresa entenda que apenas melhorar o atendimento não resulta, necessariamente, na fidelização do cliente, até porque a maioria das pessoas acha que ser bem atendido é um direito dele e uma obrigação da

empresa. Mas, através dessa prática, a empresa pode criar uma relação de aprendizado com esse cliente que se reverterá em maior confiança no futuro. O cliente passará a confiar mais na empresa que tiver a preocupação constante de atendê-lo de forma eficiente. Mas isso leva tempo. Essa relação pode ser comparada ao que ocorre entre duas pessoas que se interessam uma pela outra. Primeiro há a fase de amizade, quando são descobertas as afinidades e diferenças. Depois vem o namoro, quando se começa a ter um pouco mais de intimidade. E finalmente, se chega ao casamento, quando já existe confiança e objetivos comuns. No CRM ocorre o mesmo entre a empresa e o cliente. É, portanto, um relacionamento que deve ser construído ao longo do tempo.

O mais complexo é integrar os canais de comunicação direta com o cliente com os sistemas corporativos para que as informações obtidas cheguem ao marketing e à área comercial, de forma a que as analisem e as utilizem para criar novas ações. Nunca o ganho pode ser de uma área apenas, mas de toda a companhia. A estratégia deve ser vivenciada por todos dentro da organização. O maior problema e causa de grande resistência por parte das empresas refere-se à integração dos sistemas, o que requer investimentos pesados e os resultados obtidos não são imediatos. Em média, um projeto de CRM demora dois anos para começar a apresentar os benefícios e precisa estar em constante evolução

• Fontes consultadas

- Cláudio Silveira, diretor executivo da Procwork CRM
- José Jorge Souza e Silva, sócio-diretor da PricewaterhouseCoopers
- CRM Series - Marketing 1to1 - Peppers +Rogers Group
- Arquivo IDG Computerworld

Módulo 6 - Pontos de contato

Comunicação com o cliente

Todo cliente quer se comunicar com a empresa através do canal que for mais conveniente para ele. E os meios utilizados são os mais diversificados possíveis: por carta (correio convencional), visita pessoal, quiosques, auto-serviços na Internet (e-mail, chat, chamada online e voz sobre IP) e através da ligação telefônica. Na estratégia de CRM não importa a forma como o cliente entra em contato com a empresa, mas sim como a empresa pode e deve aproveitar esse momento para dar continuidade ao processo de aprendizado sobre aquela pessoa e fortalecer o relacionamento. De todos os meios existentes, o telefone continua sendo o canal mais utilizado. Nesse sentido, as centrais de atendimento, também conhecidas como call centers, que no passado foram praticamente relegadas a segundo plano e encaradas pelas companhias como um custo necessário para ouvir as reclamações dos clientes, hoje estão sendo revistas e ganham maior atenção. As empresas começam a ter consciência de que cada ligação atendida, se for direcionada da forma correta, pode se transformar numa oportunidade de venda e, ainda, numa maneira de ampliar o conhecimento sobre a pessoa que está ligando, saber suas necessidades e preferências – informações que no futuro poderão ser úteis para aperfeiçoar ou desenvolver novos produtos e serviços. Em geral, o diálogo da empresa com o cliente se dá através dos profissionais de venda. Mas muitas companhias já começam a perceber que o call center pode ser melhor aproveitado, servindo não apenas para dar informações e registrar reclamações, mas também funcionando como um meio de comunicação eficiente para prestar suporte aos clientes sobre produtos e serviços já adquiridos, oferecer produtos complementares, realizar novas vendas e colher dados dos compradores, minimizando a necessidade de realização de pesquisas.

• Mudanças necessárias

Para que o call center seja um canal de comunicação bem aproveitado, alguns fatores precisam ser modificados dentro da organização. Inicialmente, os altos executivos precisam compreender a real importância desse canal dentro do modelo de negócios da companhia, deixando de vê-lo como um custo e um mal necessário. O fator humano é outro elemento de peso dentro da nova estratégia. Os atendentes devem ser treinados para não se limitarem a apenas atender bem ao cliente, mas também para saberem aproveitar esse momento para extrair mais informações e até fazer novas vendas. É algo que deve ser trabalhado com cuidado, mesmo porque muitos oferecem resistência para atuarem também como vendedores para os chamados cross selling (venda de produtos e serviços relacionados entre si) e up selling (venda de produtos e serviços complementares). Esses agentes devem ser convencidos de que a comercialização de um produto que tenha relação com as necessidades de um cliente deve ser considerada, na verdade, como um outro tipo de serviço. A grande questão é saber escolher os profissionais que possam atuar como agentes desse tipo. Atender ao telefone é uma tarefa passiva, mas fazer uma proposta para vender algo exige uma postura mais agressiva. Por isso a personalidade do agente deve ser avaliada e a empresa deve procurar pessoas que tenham uma postura mais ativa e que não temam correr riscos.

Outra mudança importante refere-se à forma de medir o desempenho dos agentes. A maioria dos call centers define medidas de eficiência em termos de número de postos de atendimento e de duração da ligação – quanto menor o tempo de espera e de conversa com o cliente, melhor. Mas na estratégia de CRM isso não se aplica porque o mais importante não é atender ao maior número possível de chamadas em menos

tempo, mas aproveitar esse momento para ter um diálogo com o cliente e aprender mais sobre ele. Não há ainda formas fáceis para se medir o nível de interação com o cliente e nem os resultados obtidos (como por exemplo, a satisfação do cliente). Mas algumas informações podem ser colhidas através de pesquisas e ligações ativas a clientes, e alguns dados podem ser analisados sob a forma de estatísticas (frequência das compras, número de consultas feitas, conversão dos clientes potenciais em clientes de fato, nível de retenção e de evasão de clientes, entre outros).

• **Evolução do call center**

O crescimento da Internet abriu para as empresas novas formas de interagir com seus clientes, seja possibilitando a compra através de lojas virtuais, ou através de email ou mesmo estabelecendo a comunicação online através de chats e voz sobre IP (a pessoa consegue falar com um atendente através da Internet). O problema é que, com isso, os clientes também ficaram mais exigentes e impacientes. O esperado é que a empresa seja capaz de responder perguntas e solucionar problemas rapidamente e independente de como foi feita a compra: numa loja, pela web, por telefone, por fax ou por correio eletrônico. Para corresponder a essa expectativa, muitas empresas optaram por implementar os Centros de Interação com Clientes (CICs), que empregam tecnologias que permitem integrar os contatos feitos através dos vários e diferentes meios de comunicação. Pode-se dizer que os CICs constituem a evolução dos call centers. Mas os obstáculos no meio do caminho são consideráveis. Apesar de, em muitos casos, ser possível aproveitar a infra-estrutura do call center já existente, a integração dos novos sistemas com os antigos é uma tarefa bastante complexa. Também se faz necessária a integração dos sistemas do front-office (frente de loja) com os do back office (sistemas de retaguarda). Por isso, essa evolução deve ser feita em etapas e demanda um certo tempo. Em algumas situações é mais conveniente para a empresa optar pela terceirização (contratar os serviços de empresas especializadas) do que investir na construção de uma central desse tipo. Outra dificuldade refere-se ao treinamento dos agentes para que sejam capazes de operar corretamente o CIC. É algo bastante complexo porque eles devem conseguir reunir as solicitações dos clientes feitas através dos vários canais (chats, emails, voz sobre IP, telefone, etc) e responder a todas de forma eficiente e rápida. Para isso devem saber extrair e combinar informações sobre os clientes e sobre os produtos e serviços disponibilizados, os quais se encontram em diferentes sistemas da empresa. O meio termo pode ser transformar o call center num contact center que requer um grau de integração menos sofisticado. É possível, por exemplo, integrar telefone e Internet. Todas as solicitações vindas através de emails podem, por exemplo, ser respondidas pelos agentes nos horários de menor movimento das chamadas telefônicas.

• **Outras ferramentas**

Também já começam a ser disponibilizadas outras formas de comunicação com o cliente. Entre elas incluem-se os chats que permitem ao visitante do web site da empresa conversar com o agente através da Internet e em tempo real. O inconveniente dessa solução está no fato de a empresa precisar contratar o mesmo número de pessoas que seriam necessárias para atender ao telefone. Outro fator negativo é que essa comunicação se dá por escrito, o que demanda mais tempo, afinal a digitação é muito mais lenta que a comunicação falada. Usar o recurso de voz sobre IP (VoIP) é outra solução disponível e basicamente apresenta a mesma eficiência e rapidez da chamada telefônica. Só que ao invés de falar pelo telefone, o cliente fala com o atendente através da Internet. No entanto, para isso, é preciso que o cliente disponha de tecnologia adequada instalada em seu computador e uma largura de banda maior (como as propiciadas pela operadoras de telefonia, como o Speedy, e

pelas empresas de televisão a cabo, como o Virtua). O fator mais importante para que a estratégia de CRM traga os resultados esperados é a empresa estar consciente de que apenas atender bem e rapidamente o cliente não o tornará, necessariamente, fiel. Clientes satisfeitos também acabam comprando do concorrente porque as pessoas gostam de experimentar novos produtos e serviços. Mas o bom atendimento possibilita desenvolver uma relação de aprendizado e, com isso, a empresa pode se antecipar às necessidades dos clientes, fazendo correções nos produtos, ou lançando novos e, com isso, ampliando suas chances de obter maior rentabilidade. É um relacionamento que leva tempo para ser construído e para gerar frutos.

• Fontes consultadas

- CRM Series - Call center 1to1 - Peppers and Rogers Group / www.1to1.com.br
- Arquivo IDG Computerworld

Módulo 7 - CRM analítico X CRM operacional

Categorias de CRM

O conceito de CRM é simples de entender na teoria, mas bastante complexo para ser colocado em prática por envolver uma série de mudanças dentro da organização. Para simplificar o processo de implementação de soluções e ferramentas tecnológicas que são adequadas para apoiar a estratégia que visa otimizar o relacionamento com o cliente, convencionou-se classificar o CRM em quatro categorias: CRM operacional, CRM analítico, CRM colaborativo e eCRM. Neste módulo, vamos focalizar os dois primeiros: operacional e analítico. Geralmente as empresas começam a implementar a parte operacional do CRM, ou seja, a automatizar o chamado front-office, os pontos de contato da empresa com o cliente de forma a melhorar a captação e a organização das informações colhidas, e ainda manter um registro do histórico de todas as interações feitas. Dentro desse contexto incluem-se iniciativas como modernização e sofisticação do call center através da instalação de URAs (Unidades de Resposta Audíveis), sistemas de gravação de chamadas, sistema de CTI (Computer Telephony Integration), entre outras, além da automação da força de vendas (vendedores equipados com notebooks, laptops, handhelds, e demais ferramentas que lhes permitam agilizar o processo de venda), e dos sites de comércio eletrônico e sistemas de automatização de pedidos. O objetivo principal pretendido é racionalizar e otimizar os processos da empresa. Mas apenas isso não basta. É evidente que se esses sistemas forem implementados corretamente, permitirão agilizar o atendimento, o que beneficia o cliente. No entanto, para que estejam alinhados à estratégia de CRM é necessário que o centro do modelo de dados seja o cliente e não o produto, como nos processos convencionais e até então reinantes dentro das organizações. Nesse sentido, é importante que exista uma integração entre os sistemas das áreas de vendas, atendimento (call center, SAC- Serviço de Atendimento ao Cliente -, e telemarketing), marketing, comércio eletrônico e sites na Internet. Essa integração deve se estender também aos sistemas transacionais de retaguarda da empresa, como os ERPs (Enterprise Resource Planning - sistemas de gestão empresarial), também chamados de back-office.

• CRM Analítico

Contar com uma grande quantidade de informações sobre toda a base de clientes, no entanto, de nada adianta se não houver também uma forma de identificar quais são os clientes mais rentáveis e que, portanto, devem ser tratados de forma diferenciada, e quais são os que podem ser deslocados para níveis inferiores de prioridade. Para esses e demais tipos de avaliação se faz necessário o emprego de ferramentas e soluções de análise. Na visão de alguns consultores do mercado, antes de mais nada, a empresa precisa contar com uma base de dados consistente e não redundante. Deve-se levar em conta que se de um lado a automação dos processos possibilita arregimentar uma grande quantidade de dados, de outro, também existe o risco de se manter essas informações espalhadas em diferentes sistemas e de haver a duplicação de dados. Isso é muito comum nas instituições bancárias em que os clientes são agrupados em termos de produtos (conta corrente, cartão de crédito, poupança, previdência privada, etc). A falta de uma visão única do cliente gera situações que são muito comuns, como um funcionário do telemarketing ligar para um correntista para oferecer um cartão de crédito, sem ter o conhecimento de que essa pessoa já utiliza o referido cartão há mais de dois anos, por exemplo. Na estratégia de CRM esse tipo de equívoco não é admissível porque todos os funcionários da empresa precisam ter uma visão única do cliente. Novamente no exemplo do banco, o funcionário do telemarketing precisaria ter mais informações relativas a esse cliente, como: há quanto

tempo é correntista, quais produtos adquiriu do banco e nível de satisfação. A abordagem correta seria oferecer a esse cliente um crédito maior para o cartão, ou um novo produto que fosse adequado ao seu perfil e não oferecer algo que ele já possui. A eliminação de redundâncias, também chamada de limpeza e filtragem dos dados, é fundamental e pode ser feita através do emprego de um data warehouse, classificado por alguns analistas de mercado como o coração do CRM. Existem controvérsias quanto ao que, de fato, seria um elemento chave para o CRM: se um banco de dados convencional, um data warehouse ou uma solução de database marketing. O importante é que os dados sejam armazenados e possam ser facilmente acessados e trabalhados.

Em tese, a estratégia correta de CRM pressupõe o emprego de um data warehouse porque trata-se de uma ferramenta que possibilita trabalhar as informações colhidas de forma mais completa. Por exemplo: o melhor cliente nem sempre é aquele que compra mais ou que adquire produtos de maior valor. Há clientes que exigem toda uma logística para atendimento, o que gera custos indiretos para a empresa e, portanto, não poderiam ser classificados como melhores. É um tipo de análise mais elaborada que um data warehouse tem condições de fazer. O problema é que um projeto de data warehouse costuma ser dispendioso e complexo, exigindo pessoal especializado tanto para implantá-lo, quanto para utilizá-lo adequadamente. Por isso ainda não são muitas as empresas no Brasil que adotam esse tipo de ferramenta.

Além de um repositório de dados confiável e consistente, as empresas também precisam dispor de soluções que permitam analisar os dados sob vários ângulos e formatos. Para isso podem ser utilizadas as ferramentas classificadas como BI (Business Intelligence), entre as quais se incluem a tecnologia OLAP (Online Analytical Processing) que possibilita a visualização das informações reunidas em um banco de dados de forma seletiva e simples, sob diferentes pontos de vista, e as soluções de data mining (mineração de dados) que permitem analisar as informações dos bancos de dados procurando correlações e tendências sem o conhecimento do significado do dado. Um exemplo clássico do uso de data mining é o de um supermercado que conseguiu descobrir porque às sextas-feiras havia um aumento das vendas de fraldas para crianças e de cerveja. Pela análise dos dados e uma combinação de uma série de fatores foi possível descobrir que nesse dia era grande o número de homens que faziam compras no supermercado e além da lista de compras para a família, aproveitavam para comprar cerveja devido à proximidade do final de semana quando, em geral, reuniam amigos para um churrasco ou para assistir ao jogo na TV.

• Alinhamento ao CRM

Além das ferramentas tradicionais de BI voltadas para extração e análise de dados, os fornecedores de software também desenvolveram soluções batizadas de CRM analítico, que permitem avaliar detalhadamente a eficácia das atividades de venda, marketing e serviços das organizações. Em muitos casos, são alternativas mais econômicas e viáveis para as empresas, e mais fáceis de serem utilizadas do que as soluções clássicas de BI. Ou ainda podem ser integradas a elas. No marketing tradicional utiliza-se o Balanced Scorecard, uma metodologia desenvolvida em 1992 pelos professores da Universidade de Harvard (EUA), Robert Kaplan e David Norton, e que permite medir a eficiência operacional da estratégia adotada pela empresa. São analisados os indicadores de resultados e de desempenho, os quais devem ser baseados numa série de relações causa-efeito com graus de correlação entre os mesmos. Dessa forma, pode-se definir uma meta a ser atingida, os meios para concretizá-la e analisar os resultados. Por exemplo: a meta é aumentar a receita. Que resultados serão obtidos se for criada uma promoção para o produto A? Isso foi

suficiente para aumentar as vendas e gerar mais recursos? Caso não, que outro recurso pode ser utilizado para atingir os objetivos? Quando essa metodologia é transportada para uma estratégia de CRM, os indicadores são relacionados aos clientes. Nas soluções de CRM analítico, as aplicações específicas de Customer Scorecard oferecem indicadores chave sobre a performance, analisando a eficácia das atividades de CRM no cumprimento das metas com relação à satisfação dos clientes. É através da combinação e inter-relação de indicadores que será possível verificar se determinado cliente é fiel ou não e qual a importância disso para a estratégia da empresa. Também fazem parte das soluções de CRM analítico as ferramentas de análise e de predição do comportamento de clientes e os chamados Insights, que possibilitam medir a performance das campanhas de marketing, a eficácia dos processos de venda e do atendimento. Mas para se chegar à visão única do cliente é preciso haver uma integração das operações em todos os níveis. Enquanto o CRM operacional trata da automação dos processos de relacionamento, o CRM analítico contempla as funções de análise da performance nos níveis estratégico e tático, e da inteligência de negócios.

• Fontes consultadas

- Enio Klein, professor de cursos MBA sobre CRM da FEA-USP e consultor de empresas
- CRM 1to1 - Peppers + Rogers - www.1to1.com.br
- Arquivos IDG Computerworld

Módulo 8 - CRM colaborativo X e-CRM

Diferenciação

Para possibilitar a melhor compreensão sobre a estratégia do gerenciamento do relacionamento com o cliente, os conceituados institutos de pesquisa dividiram o CRM, basicamente, em quatro categorias: operacional, analítico, colaborativo e eCRM. Mas trata-se de uma classificação teórica. Na prática, não existem fases definidas que as empresas devam obrigatoriamente seguir e nem uma determinada ordem. No entanto, aproveitando essa diferenciação, muitas fornecedoras de soluções, e em particular as que já desenvolviam programas de gestão empresarial, também conhecidos como ERPs (Enterprise Resource Management), lançaram módulos complementares a esses pacotes aos quais batizaram de CRM operacional e CRM analítico. Isso contribuiu para confundir o mercado que passou a identificar o CRM erroneamente como mais uma onda puramente tecnológica. As ferramentas e tecnologias são importantes para viabilizar o CRM, mas apenas o seu emprego não é suficiente para que as empresas obtenham os resultados esperados: conhecer a base de clientes, estabelecer com os melhores clientes um relacionamento constante de aprendizado para, como base nisso, determinar ações e estratégias que levem a ampliar a lucratividade. Para isso deve haver, em paralelo, uma estratégia, metas pré-estabelecidas e mudança de processos e da cultura interna da organização. No módulo anterior, foram abordados o conceito e as soluções referentes aos CRM operacional e analítico, e neste vamos focalizar o CRM colaborativo, que engloba a integração de todos os canais (internos e externos) de relacionamento entre a empresa e os clientes. São classificados como canais as lojas físicas, quiosques em shoppings centers e ruas, distribuidores, lojas virtuais, sales force automation, entre outros.

• O desafio da integração

A informação constitui o elemento principal da filosofia de CRM. O grande desafio das empresas é conseguir reunir todos os dados obtidos através dos vários canais, concentrá-los numa base única e mantê-los atualizados e disponíveis para todos os departamentos e respectivos funcionários. Isso só é possível através do emprego de tecnologias e da integração entre elas. A grande dificuldade é que na maioria das empresas os dados encontram-se dispersos em vários sistemas, ou simplesmente não estão disponíveis. Sem integração dos dados não é possível se ter uma visão única do cliente. As ferramentas de CRM precisam ter acesso tanto aos dados históricos que se encontram armazenados num banco de dados relacional, num data warehouse, ou num data mart, como também aos dados transacionais, colhidos através dos diferentes canais de comunicação com o cliente. O que parece fácil na teoria, no entanto, na prática tem se mostrado bastante complexo porque na maioria das vezes as interfaces são muito diferentes ou simplesmente não existem. Grande parte das implementações implicam na extração de dados dos diferentes sistemas, os quais devem ser consolidados e adequados ao novo modelo proposto. É uma tarefa complicada e que deve ser feita em etapas para trazer os resultados esperados. As organizações que já contam com um sistema ERP implantado, dispõem de sistemas transacionais integrados, o que teoricamente facilita o acesso aos dados. A questão é que mesmo nesses sistemas, os modelos de dados geralmente não são adequados ao CRM e invariavelmente precisam ser revistos e customizados.

• Colaboração

A colaboração se dá através da aplicação da tecnologia que permite a automação e integração entre todos os canais e todos os pontos de contato do cliente com a empresa. É fundamental que esses pontos de contato estejam preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM operacional. A colaboração não é feita apenas a nível interno, mas também pode ser realizada entre duas ou mais empresas. Um exemplo disso é o projeto que foi desenvolvido para a Unilever, permitindo a tomada de ações rápidas para correções de problemas. Funciona da seguinte forma: um cliente, usuário do sabão em pó produzido pela empresa, liga para o call center para reclamar que ao lavar as roupas com o produto ocorreu um problema numa delas. O call center registra a queixa no sistema de retaguarda, colhe os dados do cliente e aciona automaticamente dois parceiros da Unilever: a transportadora, para ir retirar a peça de roupa na casa do reclamante e levá-la ao instituto de pesquisa; e o referido instituto, para fazer a análise da peça. Todo o procedimento, desde a solicitação, até os resultados obtidos e a resposta dada ao cliente, ficam registrados nos sistemas de todas as empresas envolvidas. Além do atendimento rápido à solicitação do cliente, a filosofia de colaboração permitiu também gerar negócios para dois parceiros da companhia. Esse é apenas um exemplo do que é possível se obter com o CRM colaborativo. Mas cada empresa deve buscar sua própria forma de fazer com que os canais internos e externos colaborem entre si. Outro exemplo de colaboração e que se encaixa no conceito de CRM é o ECR-Efficient Consumer Response, uma estratégia que vem sendo praticada no Brasil desde 1997 e que pressupõe a integração entre os sistemas do varejo (em particular, as grandes redes de supermercados) e das empresas do setor industrial de forma a agilizar os processos e tornar as relações comerciais mais sólidas, mas tendo como meta principal proporcionar maior valor para o consumidor final. Essa estratégia envolve seis ferramentas que serão abordadas no tema E-Business do Next Generation Center. Em termos simples, a idéia é que o consumidor sempre ache a mercadoria que for comprar no supermercado de sua preferência. Para isso, deve haver maior colaboração entre as partes (comércio e indústria) possibilitando a reposição automática e contínua de mercadorias, entre outras ações. Isso traz ganhos para as empresas, mas a meta principal é satisfazer o consumidor final.

• eCRM

Em termos conceituais, o eCRM "Electronic Customer Relationship Management" refere-se à inclusão dos canais eletrônicos à estratégia de CRM. Tradicionalmente as soluções de CRM têm sido desenvolvidas com base no modelo cliente-servidor, prevendo a utilização dos canais de comunicação convencionais como o telefone, fax e correio comum. Mas, principalmente a partir do ano 2000, o crescimento de novas e sofisticadas tecnologias como a Wireless Access Protocol (WAP) e a Internet, levou tanto as fornecedoras de soluções, como as empresas usuárias, a considerarem também a importância desses canais. A Internet, em particular, provocou mudanças profundas em todas as áreas de negócios e hoje apresenta-se como um dos mais poderosos canais de comunicação entre a empresa e o cliente. Pelo seu caráter bidirecional e interativo, a Web é um meio perfeito para o desenvolvimento do marketing one to one e para a implementação de aplicações integradas ao CRM. Mas, exatamente por ser interativa, a Internet exige maiores cuidados por parte das empresas. Muitas companhias apressaram-se para disponibilizar sites de comércio eletrônico mas o fizeram, na maioria das vezes, sem planejamento e sem integração com os demais sistemas da empresa. Com isso, o atendimento prestado ainda deixa a desejar.

A Web não visa substituir o telefone ou o fax, mas constitui um novo meio de relacionamento entre as partes e a comunicação pode ser feita de várias formas: pelo

web site, chat, email, web call back, entre outros. O chat, também chamado de instant message service (serviço de mensagem instantânea), é uma das formas de contato que apresenta grande potencial de crescimento. É uma tecnologia que permite a interação online entre as partes através de comunicação escrita, tendo o computador como meio. Mas para ser eficiente, de fato, o funcionário que irá exercer essa função deverá receber treinamento adequado para ter condições de solucionar o problema do cliente naquele momento em que está ocorrendo a comunicação. Também deve haver integração entre os sistemas para que esse funcionário tenha condições de acessar as informações que necessita para atender ao cliente. Se de um lado isso tem um custo para a empresa, na medida em que precisa contar com tecnologia apropriada e pessoal qualificado para essa função, de outro esse gasto geralmente é compensado e pode inclusive trazer ganhos, na medida em que, em alguns casos, dispensa a necessidade de deslocar um técnico para o local onde se encontra o cliente e agiliza o atendimento.

Outra alternativa interessante é o web call back, uma solução que permite ao cliente que está acessando o web site de uma companhia deixar um pedido para que um atendente ligue para ele imediatamente ou num horário pré-determinado. A companhia em questão deve dispor de um sistema que possibilite fazer essa ligação automaticamente, colocando as duas partes em contato no horário requerido. O e-mail é outra forma de comunicação interessante e é indicado para aquele perfil de cliente que privilegia a conveniência e não tem a expectativa de ter a sua solicitação atendida naquele momento exato. Muitas vezes é uma pessoa muito ocupada e que não tem tempo para ligar para a empresa ou simplesmente o telefone para atendimento vive ocupado e o cliente não tem paciência de fazer várias tentativas, preferindo mandar sua reclamação ou dúvida pelo e-mail e checar a resposta no final do dia ou até no dia seguinte. O importante é que a empresa dê um retorno o mais breve possível, porque todas as pessoas querem ter respostas rápidas para suas solicitações. O grande problema é que apesar de existir a tecnologia e de ser acessível, a maioria das empresas ainda não sabe usar a Web adequadamente como canal de comunicação com seus clientes, ou não integraram esse canal aos demais sistemas. De nada adianta, por exemplo, a companhia dispor de um chat se o atendente não consegue solucionar o problema e pede para o cliente ligar para o SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), obrigando-o a repetir tudo outra vez para um outro funcionário. São situações que devem receber maior atenção das companhias daqui para frente.

■ Fontes consultadas

- José Jorge de Souza e Silva Filho, sócio-diretor e responsável pela Divisão de CRM da PricewaterhouseCoopers (atual IBM Business Consulting Services).
- Cláudio Silveira, diretor executivo da Procwork CRM.
- Enio Klein, professor de cursos MBA sobre CRM da FEA-USP, consultor de empresas e diretor da KeG Sistemas
- CRM Series "Marketing 1to1" Peppers + Rogers.
- "Next Generation CRM Solutions" - White Paper elaborado pelo Aberdeen Group.
- "eCRM CommunicationsFramework" - White Paper elaborado por Joe Sanders e Mike Jacobi, da WorldCom.

Módulo 9 - Mercados verticais

Sob medida

A estratégia de CRM baseia-se no conceito que se aplica a toda e qualquer empresa: identificar os clientes, diferenciar os que trazem maior valor para a empresa, interagir com essa base e personalizar as ações para esse público alvo. Mas se de um lado a idéia, teoricamente, serve para todas as companhias indistintamente, na prática a sua concretização não é igual. Uma operadora de telefonia, por exemplo, tem contato direto com os seus clientes, que são os consumidores finais que utilizam os seus serviços. De outro lado, uma instituição bancária também atende diretamente ao consumidor final dos seus serviços. Mas a forma como as duas empresas se relacionam com os seus respectivos clientes é diferente porque a natureza dos serviços e as necessidades dos seus usuários são diferentes.

Numa outra ótica, uma indústria fabricante de sabão em pó possui, na prática, dois tipos de clientes: o distribuidor (supermercados, feiras e demais postos de venda) que comercializa o produto, e o consumidor final, que efetivamente utiliza o produto. A forma dessa indústria gerenciar o relacionamento com o cliente distribuidor não é igual à forma com que gerencia o relacionamento com o cliente consumidor final, porque são públicos diferentes, com características e necessidades diversas. Para essa indústria interessa saber quais são os distribuidores que mais vendem o seu produto, em que região do país têm mais força, como podem otimizar a reposição da mercadoria nas gôndolas, o que fazem para deixar o produto mais visível na loja, como incentivam a criação de promoções, etc. De posse dessas informações, a indústria pode estabelecer novas estratégias para fortalecer a relação com os distribuidores que mais se sobressaem. Já, com o consumidor final - com a pessoa que efetivamente compra e usa o sabão em pó -, essa indústria não tem uma relação tão próxima, porque não vende o produto diretamente a ela. Mas através do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) mantém uma linha de comunicação importante, pela qual pode mensurar as reclamações, sugestões e dúvidas sobre o produto e, com base nisso, tomar novas ações. A comunicação com esse público também pode ser estimulada através de outros canais, como a Internet (emails e chats).

O emprego de uma estratégia de CRM permite uma série de possibilidades para estimular o contato das empresas com as diferentes classes de clientes, com a finalidade de estabelecer uma relação de aprendizado constante que no futuro se reverte em satisfação para os clientes e maior rentabilidade para a organização.

• Iguais, mas diferentes

Não há dúvida de que cada empresa tem uma forma de trabalhar que é única. Mesmo as companhias de um mesmo segmento apresentam maneiras diferenciadas de tocar o negócio, de lidar com seus fornecedores e clientes, e têm objetivos diferentes a serem atingidos. No entanto, existem algumas práticas que são comuns a cada segmento de atuação. Toda indústria farmacêutica, por exemplo, fabrica remédios, segue normas de qualidade específicas, respeita a legislação correspondente ao seu ramo de negócio, comercializa seus produtos através de agentes de vendas e nas drogarias e farmácias, entre outras práticas. Toda instituição bancária segue as normas impostas pelo Banco Central, oferece serviços como conta corrente, poupança, previdência privada, entre outros, para pessoas físicas e jurídicas, etc. Foi com base nessas semelhanças que as empresas desenvolvedoras de soluções de tecnologia da informação passaram a desenhar e a oferecer ao mercado aplicações

específicas para cada segmento, também chamado de vertical. A idéia é facilitar a implementação de ferramentas para automatizar os processos, com base nas práticas comuns a cada vertical do mercado. Com isso, podem ser reduzidas as necessidades de customizações, ou seja, de adequações que normalmente as empresas precisam fazer quando adquirem soluções de TI standard. Essa fórmula foi iniciada pelos principais fornecedores de pacotes de ERP (Enterprise Resource Planning) - os sistemas de gestão empresarial que visam integrar o chamado back-office (os sistemas de retaguarda da empresa).

Muitas dessas soluções foram criadas, originalmente, para alguns segmentos específicos, como por exemplo, para as indústrias de manufatura, mas acabaram sendo empregados também em outros mercados, como no setor financeiro, mas necessitando, para isso, de algumas adaptações. Com o tempo, foram sendo desenvolvidos módulos que já continham os processos mais usados pelas empresas daqueles segmentos, com base nas melhores práticas observadas nas empresas líderes desses referidos mercados. Esses fornecedores de soluções ERP também passaram a desenvolver pacotes de CRM e agora começam a disponibilizar ferramentas que seguem aquele mesmo princípio de aproveitar as melhores práticas das empresas líderes dos diferentes segmentos.

• **Setores alvo**

Os mercados verticais que se mostram mais propensos a adotar ferramentas de CRM são: financeiro (bancos, seguradoras, operadoras de cartão de crédito, etc), utilities (empresas fornecedoras e distribuidoras de energia elétrica e saneamento básico), telecomunicações, varejo, governo, tecnologia, manufatura e empresas do setor de petróleo e gás. Para cada um desses segmentos, as principais desenvolvedoras de soluções disponibilizam ferramentas de CRM específicas. Por embutirem maior valor agregado, essas soluções voltadas para os mercados verticais são mais caras que as ferramentas standard de CRM, mas na prática o investimento pode compensar, na medida em que reduz a necessidade de adaptações e facilita os upgrades (atualizações) posteriores.

• **Fontes consultadas**

- Enio Klein, professor de cursos MBA sobre CRM da FEA-USP e consultor de empresas.
- Arquivos IDG Computerworld
- CRMGuru.com - www.crmguru.com
- IntelligentCRM - www.intelligentcrm.com

Módulo 10 - Suporte à estratégia de CRM

O papel das consultorias

As empresas de consultoria sempre tiveram presença garantida nos projetos de tecnologia da informação, sobretudo nos de grande porte, que exigem expertise para implementação de novas soluções e sistemas. Sua atuação também foi e é preponderante para auxiliar as empresas a determinar o escopo pretendido e a estratégia a ser adotada e, ainda, para fornecer treinamento para os usuários e colaborar para a mudança de cultura dentro da organização. Mas algumas coisas mudaram com o passar do tempo. No passado não muito distante, as consultorias participaram ativamente dos processos de downsizing e rightsizing, auxiliando as corporações a migrarem do ambiente centralizado baseado em mainframes, para o modelo distribuído (com o emprego de redes de servidores e estações de trabalho), e ainda mais incisivamente nos projetos de implantação dos ERPs (sistemas integrados de gestão empresarial). Em geral, eram os consultores que determinavam o que deveria ser feito. Eles traziam a experiência e davam todas as respostas. Esse posicionamento não é mais assim.

Hoje, o bom consultor é aquele que sabe fazer as perguntas certas e achar as respostas dentro da empresa, mantendo a percepção da integração e agindo em conjunto com a alta direção e com os demais funcionários internos. No caso do CRM, a participação de uma consultoria externa também tem se mostrado de fundamental importância para o sucesso do projeto, na medida em que colabora, basicamente, em três momentos determinantes: na definição da estratégia de CRM, na escolha da tecnologia e redesenho dos processos, e no treinamento do pessoal para a correta compreensão da nova filosofia de trabalho e uso das ferramentas implantadas. Na maioria dos casos é muito difícil para os profissionais internos da companhia fazer a revisão dos processos sob uma nova ótica, ou mesmo vislumbrar todas as possibilidades oferecidas pela introdução de uma forma diferente e integrada de trabalhar.

A contratação da consultoria também se justifica pelo fato de o projeto de CRM envolver técnicas, conhecimentos e informações que não fazem parte do cotidiano da organização. Além disso, os consultores são profissionais especializados e experientes que acumulam conhecimento teórico e prático, resultante das implantações em diversas empresas. São pessoas que normalmente enfrentam mais crises e problemas que qualquer outro profissional, o que os obriga a ficar com a cabeça fria para oferecer a melhor saída, sem carregar traumas emocionais e sem ter o comprometimento com o status quo da companhia. A tarefa dos consultores é facilitada pelo emprego de metodologias comprovadas e das chamadas "melhores práticas", que se baseiam nos modelos de processo adotados por empresas líderes dos diferentes segmentos de atuação. Com isso é possível acelerar a implantação na medida em que se reduz o tempo de levantamento dos dados e, ainda, indicam procedimentos que devem ser seguidos para não se correr o risco de aplicar uma tecnologia de última geração sobre uma forma ultrapassada de trabalhar.

• Cuidados para evitar decepções

O simples fato de se contratar uma consultoria, no entanto, não é uma garantia de que o projeto será implementado com sucesso e nem que trará os resultados previstos. Alguns cuidados devem ser tomados para evitar frustrações. Em primeiro lugar, a empresa precisa adotar alguns critérios para a escolha da consultoria mais adequada. É importante considerar a experiência da consultoria na implantação de projetos

similares ao pretendido pela companhia em outras empresas do mesmo setor de atuação. Outro item a ser avaliado refere-se à proposta de trabalho apresentada pela consultoria, a qual deve ser clara e objetiva, indicando: - qual a área que será coberta pelo projeto (escopo) - qual a metodologia empregada (como o trabalho será executado) - apresentação de um relatório das atividades - cronograma do projeto, detalhando quanto tempo será despendido para cada etapa e as respectivas estimativas de custo. Cabe à consultoria fazer um diagnóstico da empresa e recomendar as mudanças que deverão ser realizadas. Depois da aprovação da proposta, a empresa, de sua parte, deverá designar um profissional que será o responsável pela parte operacional do projeto e que irá acompanhar os trabalhos da consultoria. Além disso, deve haver um sponsor (patrocinador) que tenha livre acesso ao alto escalão e aos demais departamentos da empresa, com capacidade para resolver conflitos, assegurar a cooperação com a equipe do projeto e garantir os recursos necessários para a implementação.

Há casos em que a própria empresa decide elaborar o projeto com a sua equipe interna e contrata a consultoria especificamente para atuar como integradora da tecnologia escolhida. Nem sempre, no entanto, a experiência é bem sucedida porque, na grande maioria das vezes, não basta automatizar funções sem modificar a forma de trabalhar da organização. Nesses casos, as consultorias não podem ser responsabilizadas pelos eventuais insucessos dos projetos.

• Consultorias em destaque

Muitos dos princípios que hoje fazem parte do CRM já vinham sendo praticados pelas empresas há alguns anos, entre os quais o Marketing de Relacionamento. No entanto, o conceito de CRM tal como o conhecemos hoje começou a ser difundido no Brasil principalmente pela Bretzke Consultoria & Associados e pela Peppers and Rogers do Brasil, duas consultorias que tinham (e ainda têm) a preocupação de educar o mercado, ou seja, de reiterar a idéia de que Customer Relationship Management é muito mais do que apenas a implementação de tecnologia e automação de processos e que precisa ser fundamentada numa estratégia que tem como foco o cliente. A Bretzke Consultoria foi criada por Miriam Bretzke, em 1993, pouco tempo depois que a especialista em Marketing defendeu sua tese de doutorado e publicou o livro "Marketing de Relacionamento e CRM para Competir em Tempo Real", pela editora Atlas, uma das primeiras publicações a abordar esse tema no país. Não tardou para que empresas como IBM, Rede Globo e Unibanco a convidassem para prestar consultoria sobre gerenciamento da relação com o cliente e programas de fidelização. Isso a incentivou a formar uma equipe e criar uma empresa de consultoria para atender ao mercado de forma geral, vislumbrando o grande potencial de crescimento existente. Pela formação e atuação acadêmica da sua fundadora (Miriam leciona na Fundação Getúlio Vargas e ministra palestras no Brasil e no Exterior), a Bretzke é reconhecida como consultoria especializada em formular estratégias e programas de Marketing de Relacionamento, projetos de CRM e de comunicação integrada. Seu trabalho é basicamente o de ajudar as empresas a definir a estratégia e, muitas vezes, atua em conjunto com outras consultorias, entre as quais a Deloitte Consulting, Procwork CRM, GV Consulting, e Accenture, para implementação das tecnologias necessárias aos projetos. Outra empresa de consultoria que se especializou em traduzir para o mercado o que de fato se entende por CRM é a Peppers and Rogers do Brasil, subsidiária da empresa norte-americana criada por Don Peppers e Martha Rogers, considerados os maiores experts em marketing one-to-one. A empresa não presta apenas consultoria, como também ministra palestras, cursos, treinamentos e disponibiliza publicações sobre o tema. Muitas outras consultorias, bastante conceituadas no mercado pelas suas participações em importantes projetos de

tecnologia da informação e, sobretudo, em implementações dos sistemas ERP, também acabaram criando divisões ou outras empresas dentro do grupo para trabalhar especificamente com CRM. Nesse rol destaca-se a Procwork CRM, criada em 1999 especialmente para implementar as soluções da Siebel no país. Pertencente ao grupo Procwork, composto por oito empresas e com mais de 10 anos de atuação, a consultoria se desenvolveu e hoje conta com 50 profissionais com capacidade para implementar também soluções de outros fornecedores líderes nesse segmento, entre os quais se incluem PeopleSoft (que comprou a Vantive e a JD Edwards), Oracle e SAP.

A PricewaterhouseCoopers Consulting (PwC), recentemente adquirida pela IBM, é outra consultoria que se destacou pela implementação de projetos de TI em empresas de grande e médio portes e hoje marca presença em projetos de CRM, tendo a preocupação de ajudar o cliente a elaborar a estratégia e a colocá-la em prática. Seu início nessa área foi em 1999, como evolução natural da divisão que cuidava da implantação de projetos de data warehouse e de soluções de análise de dados. Seguindo a mesma trajetória que as suas concorrentes, a Stefanini começou a atuar na área de CRM em 1997, inspirada pelo sucesso dos primeiros pacotes de CRM que estavam sendo implementados nos EUA. Atualmente a consultoria conta com 95 especialistas no assunto, capazes de orientar as empresas a mapear os processos, definir as soluções a serem implantadas e determinar as demais etapas para atingir o conceito de CRM. Também destacam-se outras consultorias importantes, como a Accenture, Deloitte Consulting e Ernst &Young, entre outras.

• Fontes consultadas

- Miriam Bretzke, diretora da Bretzke Consultoria & Associados e professora da Fundação Getúlio Vargas - www.bretzke-marketing.com.br
- José Jorge de Souza e Silva, sócio-diretor da PricewaterhouseCoopers, responsável pela área de CRM - www.pwcglobal.com
- Cláudio Silveira, diretor executivo da Procwork CRM - www.procwork.com.br
- Peppers and Rogers do Brasil - www.1to1.com.br
- Arquivos IDG Computerworld

Principais pacotes disponíveis no mercado

Desde que se começou a falar na importância do gerenciamento do relacionamento com o cliente e a definir CRM como uma alternativa mandatória nesse sentido, muitas software houses dirigiram suas atenções para o grande mercado potencial que se abria. Em pouco tempo multiplicaram-se as ofertas de produtos batizados como CRM, o que contribuiu para criar confusão sobre o novo conceito. Ávidas em querer assegurar uma boa parcela desse promissor mercado, muitas fornecedoras investiram num marketing agressivo, calcando seu discurso nas maravilhas que a sua solução específica traria para as corporações. Muitos dos produtos anunciados como CRM, no entanto, contemplavam apenas parte da estratégia que visa otimizar a relação com os clientes. O tiro acabou saindo pela culatra, na medida em que venderam a idéia de que CRM se resumia a mais uma onda tecnológica sucessora do ERP - muitas até chegaram a batizar o CRM como a "Segunda onda do ERP". Empresas que se deixaram seduzir pelas falsas premissas de que bastaria, por exemplo, automatizar o call center para fidelizar os clientes e, com isso, aumentar a lucratividade, frustraram-se com a experiência e contribuíram para, mais uma vez, passar uma idéia equivocada a respeito do CRM. Hoje todos estão mais cautelosos. De um lado, a lição serviu para que fornecedoras de soluções passassem a rever suas atuações e a encontrar novas formas de abordar o setor corporativo para não criar falsas expectativas. As empresas, de outra parte, auxiliadas pelas consultorias, começaram a entender que de nada vale automatizar processos e investir em tecnologias de última geração sem haver, como base, um planejamento com metas pré-estabelecidas, uma estratégia adequada e um estudo sério sobre quais ferramentas adotar, levando em consideração a integração com os sistemas legados, a capacidade de investimento da empresa e a análise do retorno desse investimento.

• Opções para todos os bolsos

Entre as fornecedoras de soluções de CRM, a Siebel foi uma das pioneiras e atualmente figura entre as líderes do mercado mundial. Sua suite de produtos é considerada por muitos consultores como a mais completa e integrada do mercado. Mas eles também enfatizam que a melhor solução para uma determinada empresa pode não ser o que é tido como top de linha. Muitas vezes uma solução caseira, desenvolvida internamente, pode atender perfeitamente as necessidades da empresa num dado momento. O que importa não é a fama do produto ou as funcionalidades que apresenta, mas se a sua aplicação de fato irá trazer os benefícios esperados. A escolha da ferramenta mais adequada engloba uma série de variáveis que devem ser avaliadas com cautela e critério pelas companhias. Pelas suas características, a solução da Siebel vem sendo adotada principalmente pelas empresas de maior porte. A Clarify, outra empresa que se destacou no mercado ao disponibilizar solução de CRM, teve um pouco do seu brilho ameaçado por ter sido adquirida por uma companhia e vendida para outra num curto espaço de tempo. A empresa foi comprada pela Nortel, em outubro de 1999, que se desfez dela dois anos depois devido a uma série de dificuldades financeiras que a obrigaram a centrar o foco no desenvolvimento de produtos de infra-estrutura de telecomunicações e a vender todas as demais operações. A Clarify acabou sendo adquirida pela Amdocs, especializada em soluções de billing para o segmento de telecomunicações e que pretende fortalecer ainda mais sua posição nesse setor. Outra que desenvolveu uma solução "pure" CRM foi a Vantive, adquirida em 2000 pela PeopleSoft, tradicional desenvolvedora de pacotes ERP e bastante reconhecida no mundo todo pela sua solução de RH (recursos humanos). A solução da Vantive foi reescrita e aperfeiçoada pela equipe de

desenvolvimento da PeopleSoft. Atualmente a empresa conta com grande base instalada de soluções, principalmente no segmento de telecomunicações e disputa com a Siebel e a Clarify/ Amdocs a liderança desse mercado nas empresas de grande porte. Assim como a PeopleSoft, muitas fornecedoras de sistemas de gestão empresarial também decidiram entrar no mercado de CRM. Algumas seguiram seu exemplo e adquiriram empresas que já desenvolviam pacotes de CRM, como foi o caso da Oracle que comprou não apenas uma, mas cerca de 15 empresas especializadas em ferramentas diferentes de CRM para oferecer a solução mais completa possível. Reconhecida no exterior como fornecedora de ERP e, no Brasil, principalmente como fornecedora de banco de dados, a Oracle tem procurado mudar sua imagem, centrando esforços para oferecer múltiplas soluções baseadas numa só plataforma. A J.D.Edwards foi outra tradicional player de ERP que decidiu investir no CRM. Inicialmente, a empresa tentou uma parceria com a Siebel, mas desistiu devido aos problemas de integração. Em agosto de 2002 conseguiu entrar nesse novo mercado de gestão de relacionamento do cliente ao comprar a empresa YOUcentric. Em 2003 a JD Edwards foi adquirida pela PeopleSoft, como parte da estratégia que visa ampliar e solidificar sua participação no segmento de soluções completas. Outras empresas com forte atuação em ERP seguiram outra direção e optaram por desenvolver soluções próprias e complementares aos seus pacotes de gestão, como foi o caso da alemã SAP. Em grande parte, a maior motivação foi o esgotamento do mercado de ERP, cujo auge se deu nos anos de 1999 e 2000 (por causa da necessidade de ajustar os sistemas para o ano 2000 - bug do milênio - muitas empresas decidiram aproveitar aquele momento para "arrumar a casa" de vez e implementaram soluções de gestão integrada). A lista de fornecedoras de soluções de gestão e que incluíram em seus pacotes os módulos de CRM não tem fim. ABC71, Microsiga, Datasul, Baan, Logocenter, IFS, Mapics, são algumas das tradicionais players de ERP que também disponibilizam soluções modulares de CRM que se integram perfeitamente aos seus pacotes de gestão. Mas há também empresas de nicho que oferecem soluções que se moldam a parte da estratégia de CRM, entre as quais se incluem a Perfil Tecnologia, Orbium, Pivotal, CSC Brasil/Remedy, Microstrategy, SSA Global Technologies, entre outras.

● **Melhores práticas**

No sentido de reduzir o tempo e o trabalho de implementação das soluções, grande parte das fornecedoras de CRM estão desenvolvendo e lançando produtos parametrizados de acordo com as informações comuns de empresas de um mesmo setor. São os chamados CRM verticais. Siebel, PeopleSoft, Oracle e SAP foram as pioneiras nesse sentido e oferecem ao mercado soluções focadas para diversas áreas, entre as quais destacam-se as de finanças, telecomunicações, energia, óleo e gás, farmacêutico, consumo e varejo, manufatura e serviços.. O ponto forte desses produtos é o fato de incorporarem as chamadas "melhores práticas", ou seja, as funcionalidades que são comumente empregadas nas empresas de um mesmo segmento de mercado. Com isso é possível reduzir o tempo e o custo de implementação da solução.

Saindo na dianteira, a Siebel definiu 23 segmentos verticais para os quais desenvolve produtos específicos, sendo seguida de perto, nessa iniciativa, pelas demais concorrentes que também vêm no atendimento aos nichos de mercado maiores possibilidades de ampliar seu market share e satisfazer as necessidades específicas das empresas. A PeopleSoft figura entre as que seguem essa lógica e está investindo nesse sentido. No início de 2004 lançou duas novas soluções para a área financeira: o PeopleSoft Enterprise Revenue Management, voltado para o gerenciamento da receita e do faturamento das companhias das áreas de seguro, instituições bancárias e

órgãos governamentais; e o PeopleSoft Enterprise Wealth Management, destinado a facilitar a administração dos ativos dos clientes das instituições financeiras, permitindo ainda fornecer atendimento personalizado.

A área educacional é outro segmento visado pela PeopleSoft, para o qual lançou, em março de 2004, o Enterprise CRM for Higher Education, uma solução que possibilita às universidades públicas e privadas implementar estratégias de interação mais eficazes para o gerenciamento de alunos, monitorando todo o seu ciclo de vida na universidade, desde a fase de seleção até a graduação. O produto foi desenvolvido em parceria com a Ciber, empresa focada no mercado de integração de sistemas para empresas da área educacional. A nova solução já está sendo utilizada pela Universidade DePaul, a maior instituição católica de ensino dos Estados Unidos e que reúne mais de 23 mil alunos espalhados por sete campus na região de Chicago. O emprego da ferramenta possibilitou alguns ganhos significativos, entre os quais a obtenção de 50% das respostas na primeira campanha de e-mail realizada com a solução, e a identificação dos alunos que estavam sob risco de perda.

● **Novidades**

Em termos de produtos, a grande novidade foi a solução de CRM da Microsoft, disponível em nove idiomas, e cuja versão 1.2 foi lançada no Brasil no início de 2004, após a versão 1.0 ter sido testada, com sucesso, no mercado norte-americano. Motivada pelos dados levantados pelo International Data Corporation (IDC) em 2003, segundo os quais 80% das companhias instaladas no país pretendem implantar uma solução de CRM até 2007, o que soma aproximadamente 370 mil empresas, a Microsoft decidiu apostar nessa área com vistas a conquistar cerca de 5 mil clientes num prazo de três anos. A idéia não é concorrer com as gigantes desse mercado, como a Siebel, Oracle, PeopleSoft e SAP. O alvo pretendido são as empresas de pequeno (de três a 50 usuários) e de médio portes (de 50 a mil licenças), além de departamentos das grandes corporações.

O grande trunfo do Microsoft Business Solutions CRM é a sua facilidade de uso, uma vez que oferece interface por meio do Outlook (aplicativo de email do Office) e da Internet. O produto foi desenvolvido em plataforma .Net, resultando do trabalho de três anos de pesquisa de uma equipe composta por centenas de profissionais e da experiência proveniente da aquisição das Great Plains e Navision, duas companhias especializadas nessa área. Outra característica importante da solução é a facilidade de implementação, estimada em cerca de três meses. Para os serviços de vendas, implantação e suporte, a Microsoft estima que contará com a participação de mais de 70 parceiros só no Brasil, entre os quais já se incluem a IDS Scheer, UniOne, RM Sistemas, Fuzzy, Portway e Siemens.

Entre os usuários brasileiros da nova solução de CRM da Microsoft figura o Banco Itaú, que está empregando a ferramenta no departamento responsável pela comunicação especializada de resultados, estratégia e performance financeira. O objetivo é atender a uma base de cerca de oito mil usuários cadastrados, incluindo acionistas, analistas de mercado, investidores, fundos de pensão, etc, representando perfis variados e com necessidades diferenciadas entre si. A instituição pretende ampliar o controle de atividades e garantir que a informação chegue da melhor maneira possível para cada investidor. Outra empresa que apostou na solução de CRM da Microsoft foi a Bandeirante Química, distribuidora de produtos químicos de mais de 20 fabricantes de diversos portes. O objetivo pretendido é o de unificar as informações sobre os clientes que atualmente se encontram espalhadas em diversos sistemas da empresa. Ambos os projetos foram implantados pela IDS-Scheer. Nos

Estados Unidos mais de 1,3 mil clientes de todos os portes implementaram a primeira versão da solução.

• **Middle Market**

O segmento batizado de middle market, composto por empresas de pequeno e médio portes, não está na mira apenas da Microsoft. Praticamente todas as grandes fornecedoras de soluções, como a SAP, PeopleSoft, Oracle e Siebel, entre outras, também mostram-se dispostas a abocanhar uma parte desse promissor mercado que cedo ou tarde precisará investir em soluções tecnológicas para otimizar o relacionamento com clientes e, com isso, assegurar seu poder de competitividade. Nesse sentido, a cada dia cresce a oferta de soluções simplificadas de CRM e mais acessíveis do ponto de vista econômico. A novidade para esse mercado é a oferta do CRM sob demanda, também chamado de hosted CRM. Esse assunto será explorado com maiores detalhes no módulo 18.

Além dos produtos disponibilizados pelas fornecedoras tradicionais, o middle market pode contar ainda com tecnologias inovadoras, entre as quais a da Kemel, uma empresa residente da Incubadora da Coppe/UFRJ. O Kemel CRM foi baseado em ferramentas de inteligência artificial e desenvolvido em Java (J2EE), rodando em plataformas Linux, Windows e Mac (Apple). O sistema é capaz de realizar um levantamento global e analítico do cliente, descrevendo seu perfil social e econômico, gostos e preferências, possibilitando à empresa oferecer produtos e serviços cada vez mais customizados. A tecnologia do Kemel CRM permite também a interatividade com outros sistemas do cliente, como o de vendas e de reservas, além de poder ser acessado através de qualquer computador através da Web, sem haver necessidade de instalação de um software adicional.

Essas são apenas algumas das opções disponíveis atualmente para auxiliar as empresas a otimizar a gestão do relacionamento com os clientes. Há produtos para todos os tipos e portes de empresa. O importante é que as corporações tenham consciência de que a tecnologia pode auxiliar no cumprimento de suas metas, desde que devidamente alinhada à uma estratégia de CRM.

• **Fontes consultadas**

- Marco Stefanini, diretor da Stefanini Consultoria
- Paulo Iudicibus, diretor de CRM da Deloitte Consulting
- Arquivo IDG Computerworld
- Microsoft
- Peoplesoft
- Information Week

Módulo 12 – Integração

O desafio de unir o novo ao legado

A experiência de muitos consultores e de empresas que partiram para a implementação de CRM comprova que a parte mais complexa é mudar a cultura de trabalho dentro da organização. Mas todos também concordam que outro "osso duro de roer" refere-se à integração dos novos sistemas voltados para o gerenciamento do cliente ao chamado "legado" - equipamentos, aplicativos e soluções já existentes dentro da companhia. Embora o CRM não seja uma onda tecnológica, ele se apóia de forma intensa em tecnologia da informação e o grande desafio é justamente a integração dos dados entre os sistemas de CRM e os sistemas de retaguarda, principalmente os ERP (Enterprise Resource Planning - sistemas de gestão empresarial). Isso porque os sistemas transacionais, na sua maioria, foram definidos tendo em vista as transações e não o cliente. Há ainda um outro problema: em grande parte das empresas, os sistemas de gestão foram implementados de forma parcial, não havendo uma integração completa e, com isso, as informações costumam estar dispersas em vários sistemas, ou simplesmente não estão disponíveis. Sem haver a integração dos dados não é possível se ter uma visão única do cliente, ou seja ter o acesso ao histórico de todas as transações realizadas entre a empresa e o cliente. Nesse sentido, o primeiro passo para a integração envolve a extração de dados dos sistemas, seguida por uma "limpeza" (para evitar redundâncias de nomes, endereços incorretos, etc), adequação ao novo modelo de dados do CRM e criação de uma base única. Trata-se de um processo trabalhoso e que deve ser feito em etapas. Nas companhias em que os sistemas ERP já foram implementados completamente, portanto, onde já existe um processo de integração, o acesso aos dados torna-se menos complexo embora, na maioria das vezes, o modelo de dados utilizado precisa ser revisto para adequar-se às necessidades do CRM. Com base nisso, a maioria das fornecedoras de soluções ERP investiram para tornar seus produtos mais amigáveis ao CRM e, inclusive, atualmente oferecem módulos complementares e soluções de CRM e de Business Intelligence para facilitar a extração, limpeza, modelagem e integração dos dados.

• Ilhas de informação

A verdade é que até poucos anos atrás os recursos computacionais eram desenvolvidos para atender a escopos limitados, sem haver a preocupação de integração. Seu emprego era voltado, basicamente, a automatizar operações repetitivas. A tecnologia até então existente exigia um grande esforço de análise e programação para permitir o processamento de operações mais complexas. Com o surgimento da programação orientada a objeto, esse panorama começou a mudar. À medida em que a tecnologia evoluiu, passaram a ser criados sistemas cada vez mais inteligentes e especializados que exigiam conhecimento dos negócios e das funções empresariais. Os sistemas ERP foram a primeira resposta da indústria de software para integrar módulos funcionais especializados numa solução integrada. Em pouco tempo passaram a ser disponibilizados no mercado os pacotes customizáveis, dando início à chamada "primeira onda do ERP". As empresas investiram nessas soluções visando integrar processos e transações dos diversos departamentos, como produção, estoques, vendas, distribuição, administração, finanças, contabilidade e recursos humanos. A idéia era eliminar redundância de dados e acabar com as várias ilhas de informação que costumavam estar presentes em ambientes não integrados. O ERP permitiu integrar as operações de back-office (retaguarda), resultando em enxugamento de processos e em aumento da eficiência. Mas para a maioria das empresas, sobretudo para as pioneiras, essa tarefa não foi fácil e, em muitos casos,

chegou a ser traumática porque a implementação de um sistema de gestão requer uma mudança de cultura dentro da organização.

As companhias que não souberam treinar adequadamente e envolver os funcionários para essa mudança, enfrentaram sérias dificuldades. Finalizada essa etapa, muitas empresas se deram conta de que dispor de um sistema integrado de gestão não era o suficiente. Isso porque a implementação de um ERP não termina quando o sistema entra no ar. Ele representa, na verdade, a infra-estrutura básica para permitir que, num segundo momento, possam ser agregadas novas funcionalidades e tecnologias complementares que possibilitem trabalhar e analisar os dados colhidos e ainda permitam o perfeito e constante diálogo do back-office com o front-office. Atualmente, o crescimento das operações Internet exige, cada vez mais, que as empresas disponham de um ambiente de TI que lhes permita atender rapidamente às necessidades do mercado e, para isso, precisam aprender a captar as informações dos consumidores e analisá-las de forma eficiente para poder traçar novas estratégias de ação. Em termos de tecnologia, os sistemas de CRM e Business Intelligence são as ferramentas apropriadas para essa missão.

• Como integrar

A necessidade de integrar dados não é um problema novo para as empresas, mas tornou-se fundamental num mundo globalizado que requer capacidade de resposta cada vez mais rápida e eficiente. Segundo os institutos de pesquisa, o setor corporativo destina cerca de 40% do orçamento de TI para a integração dos sistemas. Esse panorama está contribuindo para incrementar o desenvolvimento de ferramentas de middleware e EAI - Enterprise Application Integration - tecnologias que visam reduzir esse custo e possibilitar que a integração seja realizada com um mínimo de impacto nas aplicações, nas bases de dados e nas estruturas de hardware. Essas soluções permitem direcionar, alinhar e convergir todos os sistemas, das mais diferentes gerações, para os objetivos de negócios da empresa e para os processos que os suportam. A grosso modo pode-se dizer que os problemas de integração se dividem em quatro níveis: plataformas, dados, processos de negócios e aplicações. A interoperabilidade entre plataformas, atualmente, encontra-se em estágio avançado e por isso a totalidade de esforços de integração estão se concentrando nos níveis dos dados e das APIs (Application Programming Interface) das aplicações. No nível dos dados, os ambientes de EAI contam com os chamados Message Brokers, engines que permitem a construção de scripts contendo regras para extrair, transformar, traduzir, combinar, reformatar e replicar dados de uma ou mais bases, compatibilizando-a para uma aplicação de acordo com o formato exigido por ela. No nível das APIs, a integração se dá quando a aplicação não disponibiliza diretamente o modelo e o dicionário de dados, mas oferece uma interface para efetuar a comunicação. No nível dos processos de negócios estão as ferramentas de automação dos processos que permitem a criação de workflows para automatizar seqüências de tarefas executadas manualmente e suportar fluxos de informações entre aplicações disparando, passo a passo, a execução de componentes de software, sendo que, em cada um deles, a lógica de negócios embutida agrega valor à informação recebida.

Embora existam muitos players trabalhando no desenvolvimento de ferramentas de EAI e middleware e consultorias se especializando para auxiliar a implementá-las nas companhias, há ainda muito o que evoluir em termos de integração. O importante é que a empresa saiba interpretar o seu modelo de negócios e também saiba adaptá-lo a um novo canal. Estabelecer um desenho das plataformas tecnológicas antes e depois da integração também é fundamental para assegurar a obtenção dos

benefícios pretendidos, assim como contar com pessoal técnico e gerencial com capacidade de solucionar os problemas decorrentes desse processo.

• Fontes consultadas

- Arquivo IDG Computerworld
- CRM Series Marketing 1to1 - Peppers & Rogers Group

Módulo 13 - O papel da Web

A Web na estratégia de CRM

A Internet chegou ao Brasil em 1988 resultante de uma iniciativa da área acadêmica, especificamente da Fapesp - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo -, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e do Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC). No ano seguinte, o Ministério da Ciência e Tecnologia criou a Rede Nacional de Pesquisas (RNP) com objetivo de iniciar e coordenar o oferecimento de serviços de acesso à rede Internet no Brasil. O ponto de partida foi a criação do backbone RNP que interligou as instituições educacionais à Web. O uso comercial da Internet foi iniciado bem mais tarde, em 1994, a partir de um projeto piloto da Embratel, sendo que o acesso à rede mundial era feito através apenas de linhas discadas e, no ano seguinte, passou a ser feito também por acessos dedicados via RENPAC. De lá para cá a Internet se popularizou e amadureceu, mas continua em processo de evolução. Suas características imprimiram um novo ritmo à vida das pessoas e está mudando radicalmente a forma das empresas fazerem negócios e de se relacionarem com seus parceiros e clientes.

Hoje é quase impossível imaginar um escritório que não possua um computador e uma conexão com a Internet. A presença na Web também tornou-se fundamental para empresas de todos os portes se apresentarem ao mercado e marcarem presença através de uma página institucional contendo o histórico da companhia e sua linha de atuação. Mas grande parte das corporações já começa a se dar conta que a Internet representa um canal extremamente poderoso para realização efetiva de negócios. A interação com fornecedores, antes possível apenas através de tecnologia sofisticada e cara, como por exemplo o EDI (Electronic Data Interchange - Troca Eletrônica de Documentos), agora com a Web é comparativamente mais barata e simples de realizar, o que contribui para agilizar os processos de compra, venda e pagamentos, resultando em redução de custos e maior eficiência.

É na relação com o cliente, no entanto, que as empresas podem obter maiores ganhos ao utilizar a Internet. Pelo seu caráter bidirecional e totalmente interativo, a Web permite o desenvolvimento de sites que podem ser personalizados de acordo com gostos e preferências de cada visitante. Nesse sentido, apresenta-se como um meio perfeito para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento e para a implementação de aplicações integradas à iniciativa corporativa de CRM.

• Atenção aos detalhes

A utilização da Web como mais um canal de interação com o cliente, no entanto, exige alguns cuidados por parte das empresas. Um estudo feito pela Peppers and Rogers Group, intitulado "The state of one to one online" revelou que os pontos mais importantes para o desenvolvimento de um site de comércio eletrônico são: confiança, clareza de intenções, acesso rápido às informações de interesse do visitante, personalização e capacidade de observar o comportamento do cliente para poder antecipar suas necessidades no futuro próximo. Toda relação humana se baseia em confiança, portanto, o site deve deixar isso claro para o visitante através da exposição da sua política de privacidade, assegurando que as informações fornecidas permanecerão em sigilo e apenas serão utilizadas em benefício do cliente. O site deve ser construído com base nas necessidades dos clientes e não sob o ponto de vista do produto ou serviço. Isso significa que as informações devem ser facilmente disponibilizadas para que o cliente ache rápido o que procura e sejam criadas ofertas consistentes com base nos seus interesses e não nos interesses de venda da

empresa.

Outra medida importante é saber incentivar a permanência dos clientes no site e a melhor maneira de se fazer isso é através da observação do comportamento do internauta, ou seja, das transações que realizou e das interações feitas através de chats, e-mails e participação em pesquisas e promoções específicas. Com isso é possível conhecer alguns hábitos desse cliente e, a partir daí, apresentar informações, recomendações e ofertas personalizadas, incentivando esse cliente a voltar ao site mais vezes. Por exemplo, uma pessoa que deseja comprar um livro pela via eletrônica, provavelmente irá pesquisar vários títulos de um ou mais autores até se decidir pela compra. A livraria virtual terá o registro de todas essas operações e poderá enviar para esse cliente, por exemplo, na semana seguinte, uma oferta especial sobre um livro que ele pesquisou na visita anterior, mas não o comprou. Para dar respaldo a tudo isso e um pouco mais, no entanto, é necessário investir em tecnologia, em pessoas e em processos.

• Integração

Tradicionalmente, as soluções CRM foram construídas para o modelo cliente/servidor que utilizavam canais convencionais de interação com o cliente, como o telefone. Mas hoje, os principais fornecedores já estão desenvolvendo produtos de nova geração que levam em consideração também outros meios mais sofisticados de contato, como a própria Internet e as tecnologias móveis, como a WAP (Wireless Access Protocol) e Wi-Fi (Wireless Fidelity). São soluções que, integradas ao ambiente de TI das corporações, permitem o melhor aproveitamento das informações colhidas pelos diferentes canais. Com o avanço da tecnologia, os clientes ficaram mais exigentes e desejam ser informados e atendidos em qualquer lugar, a qualquer hora e por vários canais. Para poder oferecer esse tipo de comodidade e de agilidade, as empresas vêm-se cada vez mais pressionadas a conseguir responder em real time a cada cliente e, nesse sentido, seus processos de negócios precisam estar integrados. As novas gerações de soluções CRM baseadas na Web habilitam à empresa a gerenciar, traduzir e otimizar cada interação do cliente feita por todos os canais de contato e, com isso, dispor de uma visão unificada dos clientes efetivos e também dos clientes potenciais e dos parceiros de negócios.

Do ponto de vista dos clientes, as soluções de CRM baseadas na Web devem ajudá-los a comprar os produtos desejados ou os serviços oferecidos no site da empresa. Também devem responder a dúvidas e fornecer informações complementares, possibilitando uma comunicação via computador similar à oferecida por um atendente do call center ou de uma loja física. Dentro dessa lógica, além do atendimento convencional por telefone, os agentes dos centros de atendimento começam a assumir o papel de guias de navegação, de forma a orientar os clientes a encontrar o que procuram no site. O grande desafio está no controle e gerenciamento dessa interatividade que envolve correio eletrônico (e-mail), salas de bate-papo (chats) e contatos verbais através de telefonia IP.

Uma das soluções encontradas pelas empresas é a utilização de software denominados Web FAQs (termo que significa "perguntas mais frequentes") que são integrados aos pacotes de CRM. Através dessas ferramentas as empresas podem colocar em seus sites uma lista de respostas para as perguntas mais rotineiras sobre produtos e serviços. Com isso, os clientes podem sanar dúvidas sem precisarem recorrer ao email ou ao chat, o que reduz sensivelmente o número de chamadas para as centrais telefônicas. Esses programas também oferecem para as empresas um controle sobre a quantidade de clientes que acessam o site. Mudanças nas formas de atendimento são indícios de que o call center tradicional está em vias de se

transformar em verdadeiro centro de contato com o cliente. No entanto, o CRM baseado na Web ainda é uma realidade recente e pouco usado pelas empresas. Outra tendência é a utilização de voz sobre IP como forma de comunicação direta entre os clientes e os centros de atendimento, embora também pouco usada pelas empresas porque são consideradas soluções ainda em fase de maturação. Enriquecendo a gama de opções para atendimento, há também a tecnologia Wireless que começa a convergir com as soluções convencionais de CRM. Os consumidores que já utilizam telefone, fax, e-mail e Web browser para se comunicarem com as empresas provavelmente irão querer acessar bancos de dados, realizar compras ou solicitar suporte por meio dos seus dispositivos móveis como o telefone celular, notebooks, PDAs, entre outros. Levar o CRM para esse patamar já é possível através de tecnologias de middleware que suportam a extensão dos componentes de software de CRM para aparelhos móveis. Nos próximos anos as empresas deverão intensificar os investimentos em soluções de CRM baseadas na Web para obter vantagens como aumento da receita, aprofundamento das relações com os clientes, aquisição de novos clientes mais lucrativos e aumento da retenção de clientes. Mas será necessário definir regras de negócios de forma a garantir que as transações seja processadas de modo eficiente, que as informações relevantes sejam consolidadas em um único local, que sejam disponibilizadas oportunidades de auto-serviço e gerados relatórios úteis tanto para o cliente como para a empresa. A Web abre um grande arsenal de oportunidades para o setor corporativo e também para o consumidor final. Mas trata-se de uma estrada ainda em construção que exige cautela, planejamento, investimento em tecnologia e em pessoas que saibam lidar com ela, estratégia de negócios e, principalmente, criatividade.

• Fontes consultadas

- Arquivo IDG Computerworld
- WorldTelecom - IDG
- Marketing 1 to1 - CRM Series - Peppers + Rogers do Brasil
- Guia Internet de Conectividade Cyclades

Módulo 14 - Base de dados

Data Warehouse

A globalização da economia, o rápido e crescente uso da Internet e o desenvolvimento de novas tecnologias estão imprimindo um ritmo cada vez mais veloz às empresas. Hoje, a tomada de decisão precisa ser imediata para vencer a concorrência e assegurar a permanência no mercado. Dentro desse contexto, a informação torna-se crucial. Além de saber lidar com o grande volume de informações, as empresas da atualidade devem também ter agilidade para analisá-las e interpretá-las corretamente para poder definir novas ações e determinar os rumos que os negócios deverão seguir. Nesse sentido, os bancos de dados são de vital importância para as corporações no que tange ao armazenamento e segurança dos dados mas, em muitos casos, já não são suficientes. Principalmente nas empresas de médio e grande portes, os dados costumam estar dispersos em diversos e diferentes sistemas espalhados pela organização. Com isso, não é possível tomar decisões com base no histórico de dados.

O mais comum é dispor de sistemas que possuem dados modelados, mas sem integridade, sem documentação e difíceis de serem acessados pelos demais departamentos e pela alta administração. Foi com o objetivo de organizar os dados corporativos da melhor maneira possível, de forma a que pudessem ser acessados e utilizados pelos gerentes e diretores para auxiliá-los na tomada de decisões que surgiu o conceito de Data Warehousing (DW). A grosso modo, o Data warehouse (DW) é um banco de dados físico que fica separado dos demais bancos de dados da empresa, sendo alimentado pelos sistemas transacionais. O termo "Data Warehouse" (armazém de dados) foi introduzido em 1990 por William (Bill) Inmon, considerado o pai dessa tecnologia. Com mais de 26 anos de experiência na área de banco de dados, Inmon publicou 36 livros (traduzidos para nove idiomas) e mais de 350 artigos em revistas e jornais especializados sobre o tema DW, voltados a fornecer os conceitos básicos. Antes de fundar a empresa Pine Cone Systems, Bill foi co-fundador da Prism Solutions Incorporated. Outro especialista em DW é Ralph Kimball, engenheiro elétrico que tem se dedicado a habilitar grupos de TI a implementar projetos de data warehouse. Ele é autor do livro "The Data Warehouse Toolkit". Ambos ministram palestras no mundo todo, visando divulgar o conceito de DW e auxiliar as empresas a desenvolver projetos nesse sentido.

Na avaliação de muitos consultores de mercado, o DW é classificado como o coração da arquitetura de CRM na medida em que permite trabalhar com as informações colhidas de vários pontos da empresa de forma mais completa e consistente. E exemplificam lembrando que o melhor cliente nem sempre é o que compra mais, ou aquele que consome produtos de maior valor. Se esse cliente requer uma logística complicada para atendimento, isso gera custos indiretos, o que o desqualifica como "melhor cliente". Uma análise desse tipo, geralmente, só é possível com o uso de um DW.

• Mãos à obra

Se na teoria o conceito de DW parece simples, na prática, no entanto, exige muito expertise, altos investimentos e bastante trabalho. Como definiu Bill Inmon, o DW é um conjunto de dados orientado por assuntos, não volátil, variável com o tempo e integrado, criado para dar suporte à decisão. E a orientação por assuntos nada mais é do que o direcionamento da visão do negócio da empresa que será disponibilizada. Por exemplo: para uma operadora de telecomunicações, os clientes são prioritários. E

esses clientes podem ser divididos em residenciais, empresariais, telefonia pública, entre outras categorias. Nesse caso, a elaboração de um projeto de DW deve levar em consideração essas premissas e dividir as visões de acordo com o que cada gerente ou diretor deseja e precisa ver. Tudo irá girar em torno dos assuntos, seja qual for a visão que se quer ter: inadimplência, faturamento, lucratividade, etc. Os dados também devem ser não voláteis, ou seja, não podem sofrer as modificações como ocorre no ambiente OLTP (On Line Transaction Processing) - o ambiente onde se dão as transações do dia a dia das empresas. No DW há apenas a carga de dados e a consulta, e não há updates. Variável com o tempo é outra característica inerente ao DW. Isso significa que sempre será retratada uma situação num determinado ponto do tempo. Em termos simples, é como se pegássemos a fotografia de uma pessoa de um ano de idade e depois outra, quando essa pessoa tinha 5 anos, e comparássemos as duas para verificarmos as mudanças ocorridas. No DW são guardados os assuntos em determinados pontos do tempo e, com isso, é possível fazer uma análise histórica e comparativa dos fatos.

A parte mais importante diz respeito à integração, na medida em que esta será responsável por sincronizar os dados de todos os sistemas existentes na empresa e por colocá-los no mesmo padrão. O DW é uma ferramenta que permite ao executivo decidir com maiores eficiência e eficácia, na medida em que poderá se basear em fatos e não na simples intuição ou "feeling" do mercado. Geralmente, o maior usuário dessa tecnologia é o departamento de vendas que pode ter acesso a informações importantes, como aceitação de um produto pelo mercado, a eficácia de uma campanha de marketing, ganhos ou perdas de receita, entre outras. No entanto, um projeto de DW não é simples. Trata-se de um processo complexo, composto por vários itens como metodologias, técnicas, hardware, banco de dados, ferramentas de front-end (sistemas transacionais), extração de dados, limpeza dos dados, e recursos humanos. O sucesso ou o fracasso de um projeto de DW pode ser definido ao longo do seu nascimento. Os pontos cruciais são: a escolha das ferramentas, do banco de dados, da consultoria e a definição do escopo do projeto e da equipe que efetivamente irá trabalhar no seu desenvolvimento. Muitas empresas amargaram prejuízos enormes porque não souberam conduzir os trabalhos de forma adequada. A qualidade dos dados que estão sendo armazenados também é vital, mas a peça mais importante é o fator humano. São as pessoas envolvidas no projeto que deverão ser capazes de transformar milhões de reais e giga bytes de dados brutos em informações que serão cruciais para a empresa obter vantagem competitiva.

• Data marts

Os primeiros projetos de DW visavam a criação de uma arquitetura centralizada, mas essa tarefa, além de dispendiosa, mostrava-se bastante complexa e difícil de ser executada, requerendo uma metodologia rigorosa e uma perfeita compreensão dos negócios da empresa. É algo que exige um planejamento minucioso e detalhado. Uma alternativa menos dispendiosa e mais simples para as empresas que desejam construir uma base de dados única e consistente são os data marts, que seriam na verdade "minis data warehouses" montados por departamentos. Os data marts podem surgir de duas maneiras: top-down e bottom-up. O top-down é quando uma empresa cria um DW e depois parte para a segmentação, ou seja, divide o DW em áreas menores, gerando pequenos bancos orientados por assuntos departamentalizados. A situação inversa caracteriza o bottom-up. Por desconhecer a tecnologia do DW ou por dispor de poucos recursos, a empresa pode optar por, inicialmente, criar um banco de dados para uma área específica. Com isso, os custos são inferiores em comparação a um projeto de DW, e gradativamente a empresa pode implementar outros data marts, até resultar num data warehouse. A tecnologia usada para ambos é a mesma e as

variações que ocorrem são mínimas. A principal diferença é que um data mart é voltado para uma área específica e o DW é voltado para a empresa como um todo. Cabe a cada companhia avaliar a sua necessidade e optar por um modelo ou outro. A grosso modo, um data mart pode ser construído com um investimento aproximado que varia de US\$ 100 mil a US\$ 1 milhão, levando em média 120 dias para ser concluído. Já um projeto de DW envolve cifras superiores a US\$ 2 milhões e leva cerca de um ano para ser consolidado.

• Metadados e back end

Os metadados, definidos como os "dados dos dados", constituem peças fundamentais num DW. Isso porque num data warehouse, além do banco de dados, gera-se uma documentação muito maior que nos BDs tradicionais. É feito o levantamento dos relatórios a serem gerados, de onde vem os dados para alimentar o DW, os processos de extração, tratamento e rotinas de carga de dados. Tudo isso, além das regras de negócios da empresa, as mudanças ocorridas ao longo do tempo e a frequência de acesso aos dados gera os metadados. Os metadados mantêm as informações sobre "o que está onde" num DW. Eles podem surgir de vários locais durante o decorrer do projeto.

Outros elementos fundamentais num projeto de DW são as ferramentas de back end, responsáveis pelo processo de extração, limpeza, carga e restauração dos dados - etapas também chamadas de ETL (Extração, Transformação e Limpeza). São ferramentas caras, geralmente adquiridas após a definição dos requisitos do projeto. Apesar de já existirem ferramentas ETL no mercado, muitas vezes é necessário criar rotinas de carga para atender determinadas situações que poderão ocorrer. Em geral, a extração de dados é feita através de gateways e interfaces padrão do tipo OSBC. Também podem ser empregadas ferramentas OLAP, que são aplicações usadas pelos usuários finais para extração de dados, os quais possibilitam a geração de relatórios capazes de responder a questões gerenciais (essa e outras ferramentas de apoio à decisão, também chamadas de Business Intelligence, serão detalhadas no próximo módulo).

O processo de limpeza e transformação dos dados serve para corrigir algumas imperfeições contidas na base de dados transacionais. Muitas vezes os dados vêm de uma fonte desconhecida e inconsistente. Por exemplo: o vendedor que capta as informações sobre um cliente, ao qual será oferecido um cartão de crédito, pode ter deixado de preencher o campo com o número do RG desse "prospect". Para ser inserido no DW, essa informação deve estar completa para não criar problemas posteriores. O desenvolvimento de rotinas de limpeza e integração de dados a serem carregados em um DW requer uma série de cuidados e pode tornar-se bastante trabalhosa para técnicos especializados. Podem ser empregadas ferramentas desenvolvidas para esse fim.

O processo de transformação dos dados no DW é necessário porque geralmente as informações vêm de sistemas diferentes e, às vezes, deve-se padronizar os diversos formatos. Já o processo de carga é uma operação efetuada a partir de um banco de dados temporário, no qual os dados já passaram por uma limpeza e integração. E finalmente há o processo de atualização dos dados, também chamado de refresh. Um data warehouse é uma ferramenta valiosa que permite à organização identificar e criar oportunidades de negócios. Mais do que apenas dados, ele fornece variáveis que influenciam os negócios e as categorias que influenciam essas variáveis.

• Fontes consultadas

- Arquivo IDG Computerworld
- Site www.datawarehouse.inf.br

Módulo 15 - A inteligência dos dados

Business Intelligence

A automação dos processos e a interligação das empresas a clientes, fornecedores e parceiros de negócios facilitada pela Internet tem contribuído para aumentar a quantidade de dados que circulam dentro das organizações. Mas para que sejam devidamente aproveitados, esses dados precisam ser transformados em informações, ou seja, precisam ser organizados e analisados para que gerem o conhecimento que será útil para auxiliar na tomada de decisão e para o desenvolvimento de estratégias que beneficiarão os negócios. Atualmente existem muitas ferramentas que permitem extrair dados, realizar uma série de análises, gerar relatórios, modelar os dados e estabelecer relações entre eles. Essas soluções e metodologias foram batizadas, nos anos 80, como Business Intelligence, ou simplesmente BI, pelo Gartner Group, um dos mais respeitados institutos de pesquisa dos Estados Unidos.

Algumas ferramentas de BI começaram a ser empregadas na década de 70 e tinham como característica o uso de intensa e exaustiva programação, com altos custos de implantação. Com a criação dos bancos de dados relacionais, a difusão do uso de PCs (Personal Computers) e das interfaces gráficas (como o Windows), passaram a ser desenvolvidas outras soluções direcionadas para os analistas de negócios. Hoje um sistema de BI pode ser empregado para várias finalidades, como para detectar oportunidades de novos serviços e produtos, organizar o orçamento, conhecer as necessidades dos clientes e identificar quais deles são os mais rentáveis para a companhia. O retorno propiciado dependerá das prioridades de cada empresa. Se o objetivo visa recuperar a posição no mercado, a estratégia deve ser direcionada para conhecer melhor o cliente e, com isso, aprimorar o atendimento. Caso a meta é cortar custos internos, o sistema pode ajudar a definir de que forma isso deverá ser feito. As ferramentas de BI também podem ser empregadas para solucionar questões de logística, de controle de qualidade e em muitos outros casos, em empresas de pequeno, médio e grande portes. De modo geral, sua utilização é recomendada em companhias que lidam com grande volume de dados. Os investimentos costumam ser altos, chegando a cifras de vários milhões de dólares, dependendo da sua abrangência. Mas também existem projetos menores que exigem recursos da ordem de R\$ 20 mil.

• Primeiros passos

É importante determinar, inicialmente, quais são as prioridades da empresa para depois escolher a ferramenta de BI mais adequada. Essa escolha pode ser feita com o auxílio de uma consultoria externa que contribuirá para não apenas encontrar a melhor solução, como também irá avaliar a relação custo/benefício. Erros nesse processo podem levar as empresas a amargar grandes prejuízos e a não alcançar os objetivos pretendidos. O uso inadequado ou parcial das soluções de BI também implica em perdas. De acordo com um pesquisa realizada pelo Edge Group, as grandes empresas costumam explorar apenas 30% do potencial das soluções porque boa parte dos executivos não sabe utilizar a infra-estrutura montada.

No passado recente houve muitas histórias de fracassos na implementação de projetos de BI, e mais especificamente de data warehouse. A maioria deles eram megaprojetos que envolviam milhões de dólares e levavam mais de um ano para serem concluídos. A causa real dos insucessos foi o erro de escopo. Muitas empresas buscavam, na verdade, resolver problemas operacionais, como facilitar o acesso ao mainframe, integrar dados corporativos, distribuir relatórios, e modernizar o ambiente

de TI, quando o principal benefício propiciado pelo BI é a transformação dos dados em informações que permitem aos gerentes e diretores gerar ações que levam à efetiva obtenção de lucros.

Apesar de ainda mostrarem uma certa resistência, devido justamente a esses exemplos de fracasso, hoje as companhias começam a admitir a necessidade de investir em projetos de BI. Principalmente as empresas que implementaram sistemas integrados de gestão (ERP), as que utilizam maciçamente a Web e as que iniciaram a estratégia de otimizar o relacionamento com o cliente, começam a se dar conta de que precisam tratar os dados para poder extrair deles todo o conhecimento que é importante para os negócios. Outra motivação refere-se ao desenvolvimento tecnológico que possibilitou a oferta de uma gama maior e variada de soluções para todos os tamanhos de empresas e de bolsos.

• Ferramentas de BI

Todas as soluções que permitem extrair, analisar e combinar dados estão dentro do guarda-chuva denominado Business Intelligence. Entre as principais incluem-se: EIS, DSS, OLAP e Data Mining

• EIS

O EIS - Executive Information Systems - é um sistema voltado a atender as necessidades dos altos executivos de uma empresa. Através dele, são obtidas informações gerenciais de forma rápida e simples. Em geral, o EIS é modelado para ser bastante amigável, uma vez que seus usuários são pessoas ocupadas e que não dispõem de muito tempo. As informações devem ser organizadas de forma resumida porque as decisões nesse nível administrativo não se atêm a detalhes, mas ao todo. A esse executivo, por exemplo, não interessa saber quantas canetas foram usadas na empresa durante um certo período, mas sim o valor total dessas despesas de material.

O EIS pode ser construído tendo como base vários sistemas transacionais, mas o ideal é que o sistema acesse um data warehouse porque a busca é facilitada na medida em que é feita numa única e consolidada base de dados. As principais características desse sistema são: podem ser customizados de acordo com o estilo de cada executivo; contém recursos gráficos que permitem às informações serem apresentadas graficamente de várias formas; são fáceis de usar e requerem pouco treinamento para tal; permitem o acesso rápido e fácil a informações detalhadas. Além disso, o usuário também pode alterar o nível de detalhamento das informações utilizando para isso uma ferramenta OLAP.

• OLAP

As ferramentas OLAP (On Line Analytical Processing) são aplicações utilizadas pelos usuários finais (gerentes, executivos e analistas) para extração de dados com os quais geram relatórios capazes de responder às questões gerenciais. Eles surgiram junto com os sistemas de apoio à decisão para possibilitar a extração e análise dos dados contidos nos Data Warehouse e nos Data Marts. Através de acesso rápido e interativo, os usuários obtêm uma ampla variedade de possibilidades de visão da informação. A funcionalidade OLAP é caracterizada pela análise dinâmica multi-dimensional (em formato de cubo) dos dados consolidados da corporação, auxiliando o usuário a sintetizar as informações de forma personalizada. Podem ser feitas consultas "ad-

hoc", em que o próprio usuário trata os dados de acordo com suas necessidades e métodos que lhe permitem descobrir o que procura. A análise multi-dimensional é uma das grandes utilidades da tecnologia OLAP na medida em que possibilita visualizar determinados cubos (massas de dados que retornam das consultas feitas ao banco de dados) de informações sob diferentes ângulos e vários níveis de agregação. Uma das funcionalidades mais importantes do OLAP é a chamada "slice and dice" que permite analisar as informações sob diferentes prismas, como se o usuário as estivesse fatiando e cortando em cubos. Com as funcionalidades Drill Down e o Drill Up o usuário pode subir e descer dentro do detalhamento do dado, ou seja, partindo da mesma base de dados, é possível analisar uma informação tanto diariamente, quanto anualmente. A geração de Queries (consultas) no OLAP é feita de maneira simples, amigável e transparente, não exigindo dos usuários grandes conhecimentos de informática.

Com a evolução da tecnologia surgiram outras ferramentas da família OLAP. A DOLAP (Desktop On Line Analytical Processing) é uma solução que dispara uma instrução SQL de uma estação cliente qualquer para o servidor, recebendo de volta um microcubo de informações que poderão ser analisadas na workstation. Dessa forma, todo o processamento OLAP acontece na máquina cliente, liberando o servidor de banco de dados, diminuindo o risco deste ficar sobrecarregado e permitindo maior agilidade de análise. A única desvantagem é o tamanho do microcubo que não pode ser muito grande. As ferramentas ROLAP (Relational On Line Analytical Processing) possibilitam que a consulta seja enviada e processada no banco de dados relacional. Nesse caso, o processamento OLAP ocorre somente no servidor, o que permite a análise de grandes volumes de dados. Outra ferramenta é a MOLAP (Multidimensional On Line Analytical Processing) em que o usuário trabalha, monta e manipula os dados do cubo diretamente no servidor multidimensional, o que aumenta a performance. A mais recente ferramenta é a HOLAP (Hybrid On Line Analytical Processing), uma combinação entre as soluções ROLAP e MOLAP que procura utilizar o que há de melhor de cada uma delas: a alta performance do MOLAP com a maior escalabilidade do ROLAP.

• DSS

Os Decision Support Systems, ou Sistemas de Apoio à Decisão surgiram a partir dos sistemas transacionais existentes nas empresas. São soluções que auxiliam no processo decisório, utilizando modelos para resolver problemas não estruturados. Inicialmente é necessário definir quais dados, gerados nos sistemas transacionais, serão armazenados no Data Warehouse, para depois partir para a modelagem dimensional e a criação física do modelo, onde as especificidades do Sistema Gerenciador de Banco de Dados (SGBD) e da ferramenta OLAP escolhidos serão consideradas para otimizar as consultas futuras. O passo seguinte é carregar os dados no DW, definindo as origens dos dados (identificação dos sistemas legados onde foram gerados, o que facilita a sua localização), e depois são feitas as rotinas de extração de dados, que podem ser desenvolvidas por programadores em qualquer linguagem de programação. Concluída essa etapa, deve ser feita a checagem da consistência dos dados. Qualquer erro nos dados poderá determinar o fracasso da análise futura.

Outro elemento importante é a confecção e armazenamento dos metadados (dados de controle do DW, responsáveis pelos mapeamentos dos dados de cada etapa de implementação do DSS). As ferramentas OLAP são então utilizadas para visualizar e analisar os dados. Os Sistemas de Apoio à Decisão são aparentemente simples, mas

exigem um profundo conhecimento técnico e de negócios para serem elaborados e utilizados com sucesso.

• Data Mining

O Data Mining, como o próprio nome já diz, é uma solução que permite a mineração dos dados, ou seja, explorar os dados e combiná-los de forma a possibilitar às empresas a descoberta de novas oportunidades de negócios. A premissa do Data Mining é uma argumentação ativa, ou seja, ao invés do usuário definir o problema, selecionar os dados e as ferramentas de análise, são as próprias ferramentas do Data Mining que pesquisam automaticamente os dados, procurando anomalias e prováveis relacionamentos, conseguindo identificar questões que não tinham sido consideradas pelo usuário. As ferramentas de Data Mining conseguem analisar os dados e descobrir oportunidades, de forma a oferecer um diagnóstico do comportamento dos negócios, sem precisar da intervenção do usuário. Essas ferramentas são baseadas em algoritmos que formam blocos de inteligência artificial, redes neurais, regras de indução e lógica de predicados.

Com o uso do Data Mining é possível buscar, em uma grande base de dados, informações que, aparentemente, estão camufladas ou escondidas, permitindo, com isso, agilidade nas tomadas de decisões. Uma empresa que emprega a técnica de Data Mining é capaz de :

- Criar parâmetros para entender o comportamento do consumidor;
- Identificar afinidades entre as escolhas de produtos e serviços;
- Prever hábitos de compras;
- Analisar comportamentos habituais para detectar fraudes.

Quando determinados padrões de comportamento como, por exemplo, a associação de produtos durante um processo de compras começam a se repetir com frequência, as ferramentas Data Mining indicam as oportunidades e "insights" em relação àquele público consumidor. O diferencial está no fato de que as descobertas de padrões de consumo se dão por uma lógica de algoritmos com base em uma rede neural de raciocínios. São ferramentas de descobertas matemáticas feitas sobre os registros corporativos já processados contra descobertas empíricas.

Um exemplo clássico do que é possível obter com o uso de um Data Mining foi o do Wal-Mart. A empresa descobriu que o perfil do consumidor de cervejas era semelhante ao de fraldas. Eram homens casados, entre 25 e 30 anos, que compravam fraldas e/ou cervejas às sextas-feiras à tarde no caminho do trabalho para casa. Com base na verificação destas hipóteses, a Wal-Mart optou por uma otimização das atividades junto às gôndolas nos pontos de vendas, colocando as fraldas ao lado das cervejas. Resultado: o consumo cresceu 30% às sextas-feiras em decorrência da redefinição de lay-out do supermercado, que se baseou na conexão de hipóteses desenvolvidas pelo Data Mining.

O processo de exame em um banco de dados para permitir encontrar padrões escondidos sem que haja uma idéia ou hipótese pré-determinada é chamado de "Descobrimento". Em outras palavras, o programa toma a iniciativa de encontrar aquilo que interessa aos padrões, sem que o usuário verifique se isto realmente interessa. Em uma grande base de dados há muitos padrões e o usuário pode não saber fazer as perguntas certas para obter as respostas que necessita. A solução lançada aqui é a riqueza dos padrões que podem ser expressados e descobertos e a qualidade de informação libertada.

Na modelagem de prognóstico, os padrões descobertos no banco de dados são usados para prever o futuro. Isto permite ao usuário submeter valores desconhecidos de campos nos registros e o sistema, sozinho, irá supor os valores desconhecidos, baseando-se em padrões previamente descobertos no banco de dados. Enquanto o processo de descobrimento encontra padrões em dados, o processo de modelagem de prognóstico aplica estes padrões para supor valores nos novos item de dados. Já a análise prévia é o processo de aplicação dos padrões extraídos para encontrar anomalias ou elementos raros dos dados. Para isso, inicialmente, são selecionados os dados que seguem uma norma e depois são detectados aqueles que se desviam dos habituais dentro de um certo limite.

● **Análise Preditiva**

Outro tipo de análise estatística comportamental que se mostra bastante útil numa estratégia de CRM é a preditiva, mas que, por ser muito complexa e exigir profissionais altamente capacitados para realizá-la era, até poucos anos atrás, praticamente inacessível para a maioria das empresas. A novidade é que algumas fornecedoras de soluções já começaram a disponibilizar opções mais simples nesse sentido, ampliando o leque de ferramentas analíticas. Uma dessas empresas é a WG Systems que disponibiliza a solução KXEN Analytics Framework. Projetada por estatísticos e engenheiros de software com vasta experiência em projetos de data mining e empregando a revolucionária teoria do matemático russo Vladimir Vapnik, a solução KXEN é modular e se adapta facilmente a uma grande variedade de formatos de dados. Através da modelagem preditiva, a empresa terá condições de identificar quais clientes, dentro da sua base de dados, possuem perfil para adquirir determinado produto ou serviço. A ferramenta também permite identificar comportamentos dos clientes, inclusive os fraudulentos, analisar o comportamento dos clientes que visitam seu website, projetar riscos, entre outros.

Para as empresas interessadas em realizar esses tipos de análises, mas que não dispõem de muitos recursos para adquirir a ferramenta, a WG Systems disponibiliza a modelagem preditiva como uma prestação de serviço. Além disso, algumas empresas fornecedoras de soluções como Business Objects e SPSS já estão incorporando os componentes da KXEN em suas aplicações, possibilitando a análise preditiva.

Em comparação a outras tecnologias existentes para a análise dos dados, o KXEN difere por permitir a criação de centenas de modelos preditivos robustos em menor tempo do que se levaria para criar dez modelos estatísticos utilizando as ferramentas analíticas convencionais. Em termos históricos, as ferramentas analíticas foram desenvolvidas para mainframes (computadores de grande porte) visando auxiliar os engenheiros a extrair dados e possibilitar aos estatísticos o desenvolvimento de modelos. Esse processo, no entanto, consumia meses de trabalho, além de gerar modelos estatísticos extremamente complexos. Com o surgimento e crescimento da microinformática e dos sistemas de gerenciamento de dados, o tempo para criação desses modelos diminuiu substancialmente. Porém era possível construir modelos que empregavam apenas algumas variáveis (como idade, endereço e código postal). Para lidar com um número maior de variáveis (como sexo, profissão, nível de escolaridade, estado civil, etc) foram criadas ferramentas de análise bem mais sofisticadas que incorporavam algoritmos avançados, como as Redes Neurais, Redes Bayesianas e Algoritmos Genéticos, mas que não permitiam ao usuário visualizar a causa e efeito entre os dados, ou seja, não os relacionava entre si. Esses modelos, na verdade, criavam caixas pretas que permitiam prever um aspecto particular com alto grau de acerto, mas não revelando o que o causou. Por exemplo, uma Rede Neural pode prever quais clientes terão ganhos acima de US\$ 100 mil ao ano, mas não especifica a

idade, nível educacional, estado civil, entre outras informações, o que torna qualquer ação e esforço do marketing muito difícil.

Soluções preditivas representam uma forma de preencher a lacuna existente no que se refere à necessidade de análises mais complexas, mas ao mesmo tempo que sejam fáceis e acessíveis aos usuários de diferentes áreas dentro da companhia. Aliadas aos sistemas de CRM operacionais e analíticos, essas ferramentas de análise preditiva possibilitam visualizar melhor os clientes e antever suas necessidades, o que pode trazer ganhos consideráveis para as companhias que as empregarem.

• Fontes consultadas

- Arquivos IDG Computerworld
- Revista Business Standard
- www.datawarehouse.inf.br
- WG System – www.wgsystems.com.br
- Artigo “Analytical CRM and KXEN”, de autoria do consultor independente David Kottcamp
- Enio Klein, consultor de empresas, diretor da KeG Sistemas e professor de MBA da FEA/USP.

Módulo 16 – Canais

Elementos chave para o sucesso do CRM

A implementação de uma estratégia de CRM traz vantagens claras às empresas, mas é um trabalho complexo que requer a criação de um novo modelo de negócio centrado no cliente. Trata-se, na verdade, de uma mudança de paradigma dentro da companhia. Isso significa que se faz necessário transformar os processos e a estrutura organizacional de forma a que todos os funcionários vejam o cliente da mesma forma. Mas não apenas isso. Também é recomendável se delegar a um profissional a responsabilidade pela gerência dos clientes, ou seja, se criar um novo cargo: o de gerente de clientes. Na estrutura convencional, em que o foco é o produto, normalmente cabe ao gerente de produto lidar com os clientes. Nesse esquema, no entanto, todo o trabalho é feito visando a venda de determinado produto, utilizando, em geral, técnicas de marketing de massa.

Quando se desloca o foco para o cliente, o que se busca é conhecer esse cliente, saber suas preferências e necessidades, para poder oferecer produtos que atendam a esses requisitos. Nesse sentido, é necessário contar com um gerente que cuide especificamente dessa tarefa. O gerente de produto pode continuar existindo dentro da organização, mas sua atuação deverá ser modificada. Não é possível introduzir uma nova forma de trabalhar dentro da empresa mantendo-se estruturas antigas. Centrar o foco no cliente significa considerar o seu papel, seu comportamento de compra, seu potencial de receita e, ainda, avaliar os custos que a empresa terá para vender e entregar os produtos e servir os clientes. É necessário se criar mecanismos internos que permitam coletar as informações sobre os clientes, através dos processos de relacionamento nos pontos de contato (como loja física, loja eletrônica, call center, quiosques, etc) e utilizar esses dados para a construção de modelos táticos. Num dado momento, pode ser necessário utilizar a tática de massa para vender determinado produto de conveniência e baixo custo. Numa outra visão, pode ser estipulada uma abordagem "um para um", ou seja, oferecer apenas para os clientes mais rentáveis produtos personalizados e de alto valor agregado. O importante é sempre se considerar o comportamento do cliente e do mercado para determinar qual tática será utilizada em cada caso, em cada iniciativa. Isso é foco no cliente. E esta abordagem requer mudanças organizacionais e culturais para ser bem sucedida, independentemente das táticas a serem adotadas.

Uma empresa que conta com um sistema de CRM perfeitamente integrado ao negócio poderá obter uma série de vantagens, tais como:

- Ter um entendimento mais profundo sobre sua base de clientes e maximizar o retorno do investimento em marketing;
- Identificar os clientes com atributos e comportamentos idênticos, permitindo a criação de grupos com padrões esperados que possam ser satisfeitos de forma prevista;
- Desenvolver programas de marketing e promoções que satisfaçam os padrões naturais de compra;
- Recomendar uma série de produtos, serviços e promoções aos clientes que se mostrarem mais receptivos e, assim, aumentar as vendas;
- Formar pacotes com produtos e serviços adquiridos simultaneamente;
- Traçar perfis dos clientes em termos de valor e identificar os grupos de clientes não lucrativos;
- Estudar os motivos que levaram clientes a abandonar a empresa, determinar porque o fizeram naquele determinado momento;

- Desenvolver novos produtos e padrões de serviços baseados nas vantagens que trarão para os clientes, aumentando sua satisfação e garantindo a sua fidelidade;

Calcular a forma de satisfação do cliente, avaliando as mudanças ocorridas ao longo do tempo. Com base nesses dados, traçar programas específicos e ações a serem tomadas.

• Canais internos

Os canais internos de contato com o cliente (call center, telemarketing, força de vendas, Internet, lojas eletrônicas, lojas físicas, quiosques, etc) são elementos importantes para que a estratégia de CRM alcance os resultados esperados. Nesse sentido, os profissionais dessas áreas devem ser treinados adequadamente não apenas para utilizar novas ferramentas tecnológicas que poderão vir a ser introduzidas para automatizar e agilizar processos, como também para saber lidar com os clientes de forma a satisfazer suas necessidades e aproveitar o contato para obter mais informações sobre os mesmos e, ainda, oferecer produtos e serviços complementares.

Se na teoria essa mudança de paradigma parece simples, na prática esbarra em resistências e em dificuldades que precisam ser consideradas pelas empresas e trabalhadas na fase inicial da implementação da estratégia de CRM. Inicialmente é preciso desenvolver uma clara visão do CRM e das suas implicações para toda a companhia. Também se faz necessário rever a política de remuneração desses profissionais que não poderá mais se basear nos modelos até então vigentes. Especialmente na área comercial, os ganhos dos vendedores muitas vezes estavam diretamente relacionados à quantidade de produtos que conseguiam vender, ou seja, à sua performance de vendas. Mas na estratégia de CRM o papel desse profissional não se limita apenas a vender, mas também a atuar como um consultor para o cliente e como uma importante fonte de informação sobre os seus clientes para a empresa. Portanto, a forma de remunerar esse vendedor precisa ser modificada.

Da mesma forma, o atendente do call center não se limitará a apenas registrar a solicitação do cliente, mas deverá saber como atendê-lo e fornecer a solução ou a resposta para uma questão específica naquele momento. Portanto, a eficiência desse profissional não poderá ser medida como na forma tradicional, que se baseava no atendimento de maior número de chamadas e em menor tempo de espera. Alguns consultores do mercado consideram que para auxiliar nessa mudança de paradigma, pode ser útil a construção de um Road Map do CRM, permitindo a visualização de todas as etapas e suas implicações. Esse mapa também possibilitará à empresa como um todo ter uma clara definição de quais são as metas pretendidas, o que deverá ser feito para atingi-las, em quanto tempo, quais serão as prioridades e como medir o retorno do investimento.

• Canais externos

Outros elementos que precisam ser considerados sob a ótica do CRM são os canais externos. Hoje, mais do que no passado, as companhias buscam incrementar suas vendas, seja no mercado interno, seja globalmente, através de parceiros de negócios, como distribuidores, revendedores e outros tipos de intermediários. Esses canais indiretos de vendas são de extrema importância. Segundo o Yankee Group, no mercado de alta tecnologia os canais indiretos respondem por cerca de 70% das vendas. Para obter os benefícios da parceria, as empresas devem saber trabalhar de

forma cooperativa com seus canais indiretos, de forma a criar uma verdadeira cadeia de companhias capazes de distribuir produtos e serviços aos clientes. À semelhança do supply chain - a cadeia de suprimentos, ou seja, o relacionamento mantido entre a empresa com seus fornecedores de forma a possibilitar o aumento da eficiência e redução de custos -, é recomendável que se construa uma demand chain - uma cadeia de demanda, formada pela empresa e seus distribuidores e demais parceiros de negócios que auxiliem na venda dos produtos e serviços.

A Compaq/HP, por exemplo, contava com uma complexa cadeia de demanda que gerou vendas da ordem de US\$ 48 bilhões em 2000. Cerca de 50% dessas vendas foram realizadas por 60 mil parceiros de negócios. A cadeia de demanda da companhia se estendeu por 50 países. Para iniciativas desse tipo, no entanto, é necessário dispor de um gerenciamento ativo e eficiente. Na verdade, há dois componentes chave para que o gerenciamento das relações com os parceiros de vendas seja bem sucedido: a administração do relacionamento de negócios entre as partes, e o gerenciamento colaborativo sobre o ciclo de vida do cliente em relação aos múltiplos canais da cadeia de demanda. Uma forma de possibilitar a administração do relacionamento entre parceiros pode ser feito através dos portais na Web, a partir dos quais são realizados programas de capacitação e treinamento dos parceiros, são formalizados níveis de descontos, campanhas de incentivo e programas de certificação. No entanto, o maior ganho do market share e as verdadeiras vantagens competitivas virão do gerenciamento colaborativo do ciclo de vida do cliente. Para isso será necessário empregar a tecnologia para conectar os sistemas corporativos da empresa com os de seus parceiros de venda e desenvolver processos para suportar esse relacionamento.

• Fontes consultadas

- Enio Klein, professor da FEA/USP, consultor de empresas e diretor da KeG Sistemas
- Beyond CRM: The Critical Path to Successful Demand Chain Management - Peter R. Chase
- Manage Relationships - Get a Map - Benjamin Ball e Susanne Conrad.

Módulo 17 – Obstáculos

Porque os projetos de CRM fracassam

Um projeto de CRM é uma iniciativa corporativa que envolve todas as áreas da empresa. Embora a tarefa comece por uma área específica (geralmente pelo call center, marketing ou vendas) e seja desenvolvida em etapas, precisa haver um planejamento e definição de metas claras a serem atingidas. Atualmente o conceito está bastante difundido no mercado e muitas empresas mostram-se propensas a investir na melhoria do relacionamento com o cliente. No entanto, algumas companhias que iniciaram projetos de CRM se frustraram por não obter os resultados esperados. As razões para o insucesso são as mais variadas possíveis. Um dos principais erros é a falta da definição dos objetivos e de uma estratégia clara desde o início.

Antes de tudo é importante que a empresa saiba onde pretende chegar para, em seguida, fazer uma análise sobre seus processos internos, determinar o que precisa ser mudado para atingir as metas estabelecidas e de que forma isso será feito. Esse trabalho, muitas vezes, requer o auxílio de uma consultoria externa que irá facilitar para a empresa a realização dessa análise e a definição de objetivos, para só então estipular as etapas do projeto, o que deverá ser mudado, se e quais as tecnologias que deverão ser adotadas, quais os impactos em cada área, e como mensurar os resultados. Outro erro comum é o fato de muitas companhias se deixarem seduzir por falsas expectativas e promessas feitas pelos fornecedores de soluções CRM e, em muitos casos, contratam consultorias apenas para implementar a tecnologia. Nesses casos, conseguem obter alguns ganhos com a automação dos processos, mas os resultados não correspondem às expectativas porque não foi realizada uma mudança real e efetiva. Um projeto de CRM requer mudanças na forma de trabalhar, tendo como foco o cliente. Isso exige mudança de cultura interna e uma estratégia clara. O emprego da tecnologia, na maioria das vezes, é fundamental, mas apenas isso não basta.

• Falta de patrocínio

A falta de um executivo que atue como sponsor (patrocinador) do projeto de CRM e que saiba envolver a empresa como um todo, mobilizando-a para a mudança de cultura interna é mais um dos erros fundamentais que podem levar ao fracasso da iniciativa. Sem isso, é muito difícil haver um nível de comprometimento satisfatório. Mas um profissional, sozinho, não é capaz de conduzir a mudança. Também é necessário eleger sponsors (patrocinadores) locais, ou seja, líderes de projeto para cada departamento da empresa que saibam manter uma comunicação ativa e envolver seu staff a participar do trabalho. Cada nível de gerência deve fazer a sua parte para assegurar o cumprimento de cada etapa estipulada pela estratégia de CRM em implantação. Sem haver essa graduação de patrocínio, dificilmente serão implementadas as mudanças necessárias para suportar as soluções de CRM. Todas as áreas da empresa devem agir como um time para efetivar as mudanças propostas. Nesse sentido, é preciso tomar cuidado para que a eventual saída de uma pessoa chave do projeto não afete toda a equipe, contribuindo para que desviem o foco para outras responsabilidades de trabalho. A criação de um comitê diretor pode evitar isso, na medida em que dará todo o suporte necessário para o sucesso do projeto. Esse comitê deverá ser formado por profissionais de todas as áreas da companhia e da alta administração, cuja atuação irá solidificar o escopo e orientar a direção do projeto, assim como ajudar nas mudanças operacionais requeridas pela implementação de soluções de CRM.

É fundamental que a alta direção esteja de fato comprometida com o projeto e que participe ativamente dos trabalhos. Muitos projetos fracassam pela falta desse apoio. Isso porque a implementação da filosofia de Marketing de Relacionamento e da tecnologia de CRM consiste no compromisso da alta administração de permear a cultura da empresa com o conceito voltado ao cliente. É preciso que as atividades sejam desenvolvidas dentro do esquema conceitual do Marketing de Relacionamento, que é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes e, assim, obter uma vantagem competitiva sustentável. A postura gerencial deve se basear no entendimento de que a chave para alcançar as metas organizacionais é entender as necessidades e desejos do cliente. Nesse sentido é preciso desenvolver um mix de marketing (produto, preço, ponto de venda) específico que atenda a essas necessidades a longo prazo e que sejam percebidas como agregadoras de valor. Além disso, é preciso usar formas mais dirigidas e sistemáticas de comunicação para construir uma atitude positiva, por parte do consumidor / cliente, através de interações comerciais e supra-comerciais, que em qualquer momento do relacionamento ofereçam uma experiência.

Sem o envolvimento da alta administração, dificilmente se terá êxito em qualquer projeto de TI. No caso de CRM, é fracasso na certa.

• A importância da comunicação

O projeto de CRM deve ir ao encontro da visão e da missão da companhia e isso precisa ser claramente comunicado para cada área da empresa. Informações sobre o escopo do projeto, sobre as etapas a serem executadas, assim como as que estão em andamento e as que já foram finalizadas, devem ser levadas para todos os níveis da empresa desde o início, sempre enfatizando a sua ligação com a meta pretendida. A comunicação é vital para o sucesso do projeto e se esse processo não for conduzido de forma correta, pode levar ao fracasso.

Informativos (em papel, por email, em painéis, etc) distribuídos regularmente são ferramentas importantes para que todos os funcionários saibam como o projeto está se desenvolvendo, inclusive relatando erros cometidos. Eles também são úteis para esclarecer eventuais dúvidas que os profissionais envolvidos possam ter. É interessante a empresa manter um canal aberto de comunicação com os funcionários para saber quais são suas dúvidas e receios e para ter um retorno sobre como as mudanças feitas na organização os estão atingindo. Esse feedback pode minimizar efeitos negativos e suavizar, ou mesmo eliminar eventuais resistências.

Outro erro bastante comum na maioria dos projetos de CRM é o descuido no que tange ao treinamento de pessoal. É preciso ter em mente que muitos profissionais não têm experiência na utilização de computadores e programas específicos e é natural que apresentem resistências quando são introduzidas novas tecnologias. Sem um treinamento adequado para o uso correto das ferramentas, toda a iniciativa pode cair por terra. Igualmente importante é o suporte dado ao usuário, seja através de helpdesk ou de outras ferramentas. Essa medida garantirá a continuidade do projeto e constitui um ótimo canal para feedback e para a melhoria contínua dos sistemas. O treinamento, no entanto, não deve se limitar a ensinar o uso correto das ferramentas computacionais, mas principalmente a preparar o funcionário para trabalhar de forma integrada com outros departamentos da empresa e para saber não apenas atender melhor o cliente, como aproveitar o contato para obter mais dados a seu respeito. É aconselhável que sejam programadas reciclagens periódicas de conhecimentos.

• Longo prazo

A escolha de ferramentas adequadas e a integração com os sistemas legados da empresa são outros pontos importantes a serem considerados. São tarefas complicadas e que precisam ser devidamente conduzidas por profissionais capacitados (é bom contar com o expertise de consultorias externas), seguindo um cronograma realista. Na ânsia de obter resultados rapidamente, muitas vezes comete-se o erro de estipular um prazo menor do que seria necessário para implementação de uma determinada solução, o que acaba pressionando demais a equipe envolvida com o projeto, forçando-a a abreviar atividades críticas e, com isso, conduzindo a erros. A estrada que leva à melhoria do gerenciamento das relações com os clientes é sinuosa, cheia de obstáculos e sem fim. Para ter sucesso nessa jornada as empresas precisam tomar cuidados básicos como:

- Estipular metas a serem alcançadas;
- Definir uma estratégia clara;
- Eleger um sponsor e os líderes de projeto;
- Assegurar o comprometimento da alta direção;
- Determinar um programa de comunicação eficiente;
- Treinar pessoal;
- Mobilizar todas as áreas de negócios;
- Avaliar canais de comunicação para determinar a forma correta de contato da empresa com os clientes;
- Reavaliar os processos de negócios;
- Implementar tecnologia para automatizar e otimizar os processos;
- Medir resultados para avaliar os benefícios e erros cometidos ao longo do processo;
- Ter em mente que um projeto de CRM precisa ser continuamente aperfeiçoado.

Para dar uma visão mais abrangente sobre o assunto tratado neste módulo, selecionamos dois artigos. O primeiro deles foi elaborado por Doug Tanoury e Kit Ireland e descreve, com detalhes, porque os projetos de CRM falham. O segundo artigo é uma versão bem humorada da Deloitte Consulting intitulada "How to eat the CRM elephant".

• Fontes consultadas

- Enio Klein, professor da FEA/USP, diretor da KeG Sistemas e consultor de empresas
- Miriam Bretzke, diretora da Bretze Consultoria e Associados e professora da FGV
- José Jorge de Souza e Silva Filho, consultor da IBM Business Consulting Services
- Paulo Iudicibus, diretor da Divisão de CRM da Deloitte Consulting
- Cláudio Silveira, diretor da Procwork CRM
- Arquivos IDG Computerworld
- CRM Community
- CRM Series Marketing 1to1 - Peppers + Rogers

Módulo 18 – Tendências

A dança dos números

Desde 1999, quando se começou a falar mais especificamente sobre Customer Relationship Management, ou simplesmente CRM, alguns dos mais renomados institutos de pesquisa passaram a anunciar, ano após ano, uma série de estudos e análises, prevendo grandes crescimentos desse mercado. Muitas das estimativas feitas, no entanto, não chegaram a se concretizar por completo, pelo menos não conforme o apregoado. Na realidade, a grande maioria das empresas, no mundo inteiro e também no Brasil, direcionou seus investimentos para a implementação dos sistemas de gestão integrada (ERPs), sobretudo nos anos de 1999 e 2000, motivadas pelo bug do milênio. Para não ter problemas com seus ambientes de TI na virada do século, as organizações precisaram ajustar sistemas e muitas aproveitaram a ocasião para atualizar sua infra-estrutura tecnológica. Com isso, verificou-se o chamado boom do ERP, caracterizado pela grande venda de pacotes de gestão e da sua efetiva implementação.

A expectativa dos institutos de pesquisa era de que a próxima onda tecnológica seria a do CRM. Mas isso não aconteceu por vários motivos. Uma das razões foi porque otimizar o relacionamento com o cliente não se reduz à simples aquisição de ferramentas e sistemas, mas requer uma mudança organizacional interna e o correto tratamento dos dados, o que demanda um certo tempo de maturação. Em termos de tecnologia, entre as possíveis causas dos tímidos investimentos nesse sentido, ocorridos principalmente nos anos de 2001 e 2002, uma delas seria o fato de muitas companhias estarem empenhadas em finalizar os ajustes nos sistemas ERP. De outro lado, muitas organizações que não se refizeram por completo dos traumas vividos com as dificuldades de implementação desses mesmos pacotes de gestão integrada passaram a ver as novas tecnologias com certa desconfiança, ou mesmo temor. Havia ainda as que não sabiam exatamente se estavam preparadas, ou se de fato deveriam apostar nessa direção e por onde começar. Em grande parte, essa confusão no mercado ocorreu devido à proliferação de soluções disponíveis e à pressão dos fornecedores em vender seus pacotes. Somaram-se a tudo isso as incontáveis crises econômicas internas e externas que, se não chegaram a brechar totalmente os projetos em andamento, no mínimo, serviram para reduzir a marcha.

Segundo os dados da IDC Brasil (International Data Corporation), em 2001 o mercado brasileiro de software de CRM movimentou US\$ 41 milhões e a previsão para 2002, feita no início daquele ano, era de crescimento da ordem de 10% sobre esse resultado. No entanto, a alta do dólar, a instabilidade do cenário econômico mundial e as eleições no país foram alguns dos acontecimentos que, de certa forma, paralisaram o mercado e deixaram os projetos de TI em compasso de espera.

É importante considerar que não é apenas a conjuntura que influi nesse quadro. Há outros fatores que também contribuem para desacelerar os investimentos em TI. No caso específico do CRM, ainda há dificuldade de se quantificar os resultados obtidos, apesar de existirem métricas e metodologias próprias para isso. De acordo com os analistas de mercado, com a implementação de soluções de CRM obtém-se a melhoria dos processos e da qualidade dos serviços, mais ainda é difícil medir esses e demais benefícios intangíveis de forma clara e ligá-los à redução de custos. Por isso algumas companhias tendem a priorizar os investimentos em outros projetos de TI em que as reduções de custo são mais facilmente visíveis e mensuradas. Segundo a IDC Brasil, em 2002 as empresas de software faturaram US\$ 1,64 bilhão no mercado brasileiro, com a comercialização de diferentes soluções, entre as quais as de CRM,

Business Intelligence, Supply Chain, ERP, gerenciamento de sistemas, segurança, storage, servidores de aplicação e banco de dados. Desse total, as vendas de sistemas ERP e CRM, de acordo com o instituto, ficaram abaixo do esperado, sendo prejudicadas pelo fato de as empresas terem dado prioridade aos investimentos em outros segmentos da TI.

• **Maturidade do mercado**

A partir de 2003, no entanto, o panorama começou a mudar. O mercado amadureceu e as empresas ficaram mais conscientes de que precisavam otimizar a forma como se relacionam com seus clientes, e de que o emprego da tecnologia adequada pode agilizar esse processo. E se de um lado as vendas de ferramentas e soluções ainda ficaram aquém do esperado, de outro, o ano mostrou-se bastante favorável para as consultorias. A Peppers & Rogers, por exemplo, consultoria especializada em orientar o setor corporativo quanto às estratégias de CRM, registrou crescimento da ordem de 60% em 2003, prevendo crescer mais 50% até o final de 2004. No que se refere ao mercado brasileiro, uma pesquisa feita pela organização revelou que 50% das empresas de médio e grande portes que ainda não têm um programa formal de relacionamento com clientes, afirmaram que desenvolverão iniciativas ainda em 2004 e cerca de 13%, em 2005. Com base nisso, a Peppers & Rogers estima que o mercado como um todo deverá crescer aproximadamente 30% em 2004 e 2005, somando os investimentos em soluções, serviços e treinamento.

Outro importante instituto de pesquisa, o Gartner Incorp, acredita que deverá haver uma acentuada recuperação nos próximos anos. A expectativa é de que, em termos mundiais, o mercado de serviços de CRM cresça a uma média de 26,5% ao ano, devendo movimentar em 2005 algo próximo a US\$ 64,5 bilhões. Quantificar um mercado tão complexo como o de CRM, no entanto, não é fácil. Cada instituto de pesquisa utiliza critérios diferentes para analisar esse segmento e, portanto, apresenta números e valores diferenciados. No que todos concordam é que cedo ou tarde as empresas de diferentes tipos e portes irão investir em CRM. Trata-se de uma filosofia que alia processos, tecnologia e pessoas, e que representa uma ferramenta poderosa para otimizar o relacionamento com os clientes, contribuindo para potencializar os negócios, aumentar a lucratividade e assegurar a competitividade no mercado globalizado.

• **CRM sob demanda**

Alguns fatores deverão contribuir de forma significativa para o crescimento do mercado de gestão do relacionamento de clientes. Um deles refere-se ao lançamento de software mais simples de implementar e de utilizar, como é o caso do Microsoft CRM 1.2, uma solução que tende a ser bem aceita nas empresas de menor porte, ou empregada em departamentos das grandes corporações. Mas outra tendência que promete se acentuar nos próximos anos é o CRM sob demanda, também chamado de CRM on demand e Hosted CRM. Trata-se da oferta de soluções de CRM pelo modelo ASP (Application Service Provider), em que a empresa usuária não adquire e implementa a ferramenta, mas a utiliza através de um provedor especializado. A entrega do software é disponibilizada na forma de serviço, ao invés da venda de licenças e a cobrança é feita através de uma conta mensal estipulada segundo o uso que a empresa usuária faz da solução num determinado período.

Essa modalidade de CRM, na verdade, não é recente. Ela vem sendo oferecida desde 1999, principalmente para automatização da força de venda (Sales Force Automation), evoluindo nos anos subsequentes para atendimento das necessidades também das

áreas de marketing e serviços. Originalmente, o Hosted CRM surgiu como resposta à complexidade e alto custo de implementação de soluções, sendo usada, no início, pelas empresas de grande porte que precisavam de uma rápida resposta para atender as áreas de vendas e serviços. Mas essa forma de disponibilizar as ferramentas de CRM mostrou-se promissora para atender também as pequenas e médias empresas que não dispõem de recursos ou de infra-estrutura adequada para suportar soluções desse tipo.

Nos Estados Unidos a utilização dessa modalidade de CRM começou a crescer de três anos para cá, mas tomou força a partir de 2003. Entre as empresas que disponibilizam o serviço inclui-se a Salesforce.com, uma das pioneiras em Hosted CRM e que se mantém na dianteira oferecendo contínuas inovações e funcionalidades avançadas. Mas a disputa por esse segmento também inclui muitas outras empresas, entre as quais as gigantes como a IBM que firmou uma parceria com a Siebel para oferecer o CRM OnDemand no mercado norte-americano, com planos de disponibilizá-la também em outros países, inclusive no Brasil.

Na avaliação dos consultores, apesar de já existirem iniciativas no tipo no mercado brasileiro, a tendência ainda é embrionária e requer cautela por se tratar de uma mudança grande no modelo de negócios. Entre as que estão se aventurando nesse caminho figuram empresas tradicionais no fornecimento de soluções de TI como a Datasul e a Consist, e as que já nasceram com a proposta de ofertar soluções via Internet, como a eCentry. Criada em 1999, derivada da emailCompany, a eCentry especializou-se em marketing digital, atuando em áreas como email marketing, sistemas virais, de relacionamento focado e de fidelização. Atualmente o foco da empresa é oferecer soluções pelo modelo ASP também para os mercados norte-americano, mexicano e argentino. No Brasil, incluem-se entre os usuários de suas soluções empresas como Unibanco, Lufthansa, DirectTV, BrasilPrev, entre outras. Se o CRM sob demanda terá boa aceitação e crescerá segundo esperam os consultores e fornecedores de soluções, só o tempo dirá. O modelo, sem dúvida, oferece algumas vantagens, como possibilitar às empresas usuárias pagar apenas pelo que de fato utilizarem; ter acesso a soluções sofisticadas e que são tradicionalmente mais caras; poder aumentar o número de funcionalidades de acordo com a necessidade, entre outras. Mas há também algumas questões a considerar, tais como o fato desse modelo ser novo e, portanto, e existirem poucos cases de sucesso no mercado; a definição sob demanda varia de acordo com o fornecedor; as métricas para cobrança ainda precisam ser aprimoradas, entre outras.

● Fontes consultadas

- Gartner Inc.
- Meta Group
- Arquivos IDG Computerworld Enio Klein, consultor de empresas, diretor da K&G Sistemas e professor dos cursos MBA da FGV
- eCentry – www.eCentry.com.br
- Yankee Group
- Aberdeen Group
- Weslyeh Mohriak, presidente do Peppers & Rogers Group América Latina e Ibéria