

CRM – ESTRATÉGIAS E SOLUÇÕES CENTRADAS NO CLIENTE QUE IMPULSIONAM A PRODUTIVIDADE, A RENTABILIDADE E O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

BANZATO, Fabio Henrique
CASTANHO, Ramón José Gelamo
FARIA, Regiane
GOUVEA, Helio Garcia
KOYAMA, Julio César Hiroshi
PEDROLLI, Paula Suzana
PERAN, Rafael Lucas

Discentes do Curso de Administração com Ênfase em Informática FAEG/Garça

TAMAE, Rodrigo Yoshio
MUZZI, Fernando A.G.

Docentes do Curso de Administração com Ênfase em Informática FAEG/Garça
rytamae@yahoo.com.br

RESUMO

As empresas estão se remodelando e realizando grandes empreendimentos para modificar os métodos e canais de relacionamento com seus clientes. O CRM é uma estratégia de negócio promissora, que proporciona o aumento da produtividade através de uma melhor compreensão do valor real e em potencial dos clientes. O sucesso do CRM requer comunicação consistente e visível por parte de todos na empresa.

Palavras chaves: CRM, clientes, produtividade.

ABSTRACT

The companies are remodelling and carrying through great enterprises to modify the methods and canals of relationship with its customers. The CRM is a promising strategy of business, that provides the increase of the productivity through one better understanding of the real value and in potential of the customers. The success of the CRM requires communication consistent visible e on the part of all in the company.

Keywords: CRM, customers, productivity.

1. INTRODUÇÃO

A base do sucesso para as empresas está centralizada em uma estratégia global para aumentar a lucratividade, impulsionada por tecnologias

flexíveis e eficazes. Para que um projeto possa gerar retorno sobre o investimento, a implementação de tecnologias fica cada vez mais clara. Uma visão estratégica é fundamental para buscar uma compreensão clara dos objetivos e processos que a tecnologia pode permitir. Para a maior parte das organizações a primeira etapa a ser cumprida é uma mudança de mentalidade.

Segundo a *Peppers & Rogers Group* (Empresa de Consultoria Especializada em Implementação de Desenvolvimento de Estratégias de Negócios Baseados em Clientes), as empresas devem começar a ver os clientes como um ativo valioso que deve ser administrado de maneira proativa ao longo do tempo. "Apesar de não aparecerem como um ativo na maioria dos balanços", indica Steve Skinner, Presidente da *Peppers & Rogers Group*, "os clientes são o ativo mais importante que uma empresa possui".

As organizações estão se remodelando e realizando grandes empreendimentos para modificar seus métodos e canais de relacionamentos com seus clientes, utilizando como ferramenta o CRM (*Customer Relationship Management*). Muitas dessas iniciativas falham pela falta de entendimento das próprias características da nova economia, onde uma concorrência acirrada disputa a preferência de um novo cliente, que valoriza cada vez mais a velocidade, qualidade, variedade, assistência e preço. Outras iniciativas, embora conscientes desse novo cenário, falham por não entenderem a solução e as ferramentas que estão adotando.

2. REDUÇÃO DE CUSTO E ESTIMULO DA LUCRATIVIDADE

As empresas só poderão obter retorno através do uso do CRM quando potencializarem a análise e compreensão do cliente para entender melhor o valor e as necessidades dos clientes individuais. Fazendo isto, as empresas podem administrar os clientes como um ativo e incrementar seu valor ao longo do tempo. O objetivo do negócio é impulsionar a eficiência e atingir o máximo retorno quando realizam a oferta correta ao cliente correto no momento indicado, então é necessária uma compreensão mais rigorosa e quantitativa dos clientes individuais. Para liberar por completo o potencial de retorno sobre o investimento dos clientes, é preciso, compreender o valor e as necessidades dos clientes individuais e depois utilizá-los para tratar clientes diferentes de formas diferentes (DOMINGUEZ, 2000).

Segundo Denton (1990), a promessa deste enfoque está no desenvolvimento de uma compreensão profunda do valor real e em potencial dos clientes, com a valorização de suas contribuições individuais tratamento dispensado a um cliente em particular. Através do levantamento e análise da inteligência do cliente, as empresas também podem determinar novos processos para tratar das necessidades insatisfeitas de cada cliente e melhorar o valor de cada relacionamento. Isto ajuda as empresas a evitarem a automatização de processos existentes que não são eficientes e produtivos. Estes incluem transferências múltiplas de ligações de atendimento entrantes, envio de campanhas de marketing a clientes com menos possibilidades de realizar uma compra ou simplesmente transferir os possíveis clientes para o pessoal de vendas.

Para as empresas com recursos limitados e já utilizados por completo, evitar tal ineficiência é particularmente importante. Na compreensão de que clientes oferecem o maior valor para a empresa, as mesmas podem então centrar seus processos e recursos nos clientes com maiores probabilidades de impulsionar o retorno. Por exemplo, os agentes de vendas de campo podem reorganizar o tempo de deslocamento, as visitas de campo e realizar um acompanhamento das consultas conforme o valor do cliente ao mesmo tempo em que são distribuídos outros esforços de interação para os agentes de vendas internos ou representantes de serviço. Os resultados são menor tempo de inatividade, indicadores de encerramento mais altos e ciclos de vendas mais curtos.

Obter retorno sobre o investimento de CRM se inicia com um planejamento sólido. Os fracassos anunciados de empresas que implementaram tecnologia CRM nos últimos anos podem ser atribuídos, em grande medida, à ausência de uma estratégia coerente. Em primeiro lugar, o que se perdia de vista desde o começo era contar com uma compreensão clara dos objetivos e processos que a tecnologia podia permitir. Por conseguinte, uma visão estratégica é fundamental. Orienta as ações táticas e operacionais que as empresas executam para alcançarem seus objetivos de negócios (DENTON, 1999).

3. LIDERANÇA EXECUTIVA

Independente do tamanho da empresa, para que os programas de CRM sejam efetivos, dependem de recomendações e de um apoio importante da parte dos líderes influentes. Esses esforços definem a cultura e o compromisso de uma organização impulsionada pelo cliente. "A liderança por executivos é um componente freqüentemente desvalorizado ou ao qual se atribui pouca importância dentro das iniciativas baseadas no cliente", explica Marijo Puleo, Diretora da Prática da Transformação da Organização na *Peppers & Rogers Group*, "mas é um fator de sucesso importantíssimo". Um fator chave para o fracasso se apresenta quando o patrocinador não consegue manter uma forte liderança.

O êxito requer uma comunicação consistente e visível e uma reafirmação por parte dos executivos e pessoas influentes chave. O pessoal observa seus líderes na busca de sinais a respeito do que é importante e do que não é. Se uma iniciativa CRM obtém pouca atenção por parte dos líderes da empresa, existe uma probabilidade muito maior de que as pessoas mantenham seus hábitos e processos de trabalhos tradicionais e seja evitado, portanto, o desafio (e a promessa) de uma mudança no negócio (PEPPERS, 2001).

Dado o tamanho e a maior proximidade da típica empresa de mercado médio, os executivos podem desempenhar um papel ainda mais importante para facilitar o êxito de CRM. Por exemplo, o pessoal do mercado médio freqüentemente tem uma visibilidade e acessibilidade maior à alta gerência. Como resultado disto, os executivos podem aproveitar mais linhas fechadas de comunicação para reforçar de maneira consistente os objetivos e recompensas do programa CRM para a empresa (DOMINGUEZ, 2000).

4. COMPROMISSO COM A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança cultural é vital para atingir objetivos estratégicos, implementar uma tecnologia CRM e obter o retorno desejado. Quando as empresas desestimam a importância da mudança cultural, incrementam a probabilidade de fracasso de CRM. Para superar este desafio, as empresas devem estar prontas para liderar, comunicar, treinar, motivar e oferecer suporte ao pessoal, para assim garantir a participação no comportamento desejado de

concentração no cliente. “Para obterem os benefícios do retorno sobre o investimento de um programa de clientes, as empresas devem colocar tanto os clientes como o pessoal no centro dos esforços CRM”, comenta Puleo. O pessoal deve ter uma compreensão clara dos objetivos da iniciativa e ser recompensado por utilizar novos processos e tecnologias centradas no cliente (DOMINGUEZ, 2000).

Isto ajuda a garantir que sejam cumpridos os objetivos estratégicos, adotadas as tecnologias e realizados os processos. Quando facilitam a mudança cultural, as empresas do mercado médio obtêm algumas vantagens. Por causa do seu tamanho, o desafio de disseminar a visão do cliente em toda a organização é, de alguma maneira, menos desalentador. E dado que muitos jogadores chave dentro destas empresas realizam diversas tarefas, podem ser pessoas influentes extremamente valiosas que apóiem a transição para a focalização no cliente através das linhas funcionais ou departamentais (PEPPERS, 2001).

Até hoje, nenhuma visão ou estratégia de clientes, sem interessar o quanto ela seja sólida, foi bem-sucedida sem a tecnologia que torna isso possível. A estratégia e a tecnologia devem funcionar de mãos dadas para conduzir o plano centrado no cliente a bom porto. “O software não oferece uma estratégia CRM”, comenta David Thacher, Gerente Geral de CRM para Microsoft Business Solutions. “Automatiza sua estratégia existente, por conseguinte, a torna realizável”.

O desafio é seleccionar a tecnologia que melhor se adapte para satisfazer os objetivos estratégicos e as necessidades do negócio. Para realizar o investimento correto, perguntas importantes devem ser respondidas: Que parceiro de tecnologia complementa meus objetivos de CRM? Ele pode obter reduções de custos a partir da eficiência e do crescimento nas rendas superiores? Que funcionalidades coincidem com meus processos CRM recentemente estabelecidos? Como posso evitar o investimento desnecessário? Estas e outras perguntas devem ser tratadas para poder investir adequadamente na tecnologia CRM correta e maximizar o retorno sobre esse investimento (DOMINGUEZ, 2000).

As iniciativas dos clientes com frequência fracassam quando as empresas implementam tecnologias sem antes identificarem o que a solução deve realizar. Criar uma equipe multidisciplinar composta por membros importantes das áreas

de TI e negócios. Isto garante que as necessidades do negócio e os processos dos departamentos chave para o êxito da implementação sejam incluídos no início. Os resultados são normas claras para selecionar a tecnologia ótima e realizar o nível adequado de investimento.

Selecionar o parceiro tecnológico correto desde o começo é vital e a credibilidade desse parceiro é uma consideração fundamental. Ao escolher um parceiro tecnológico, os usuários finais, especificamente no mercado médio, devem poder confiar em que o fornecedor de soluções irá implementar a tecnologia dentro do tempo acordado e dentro do seu orçamento. Os fornecedores perspicazes reconhecem que o CRM não é uma solução para instalar e esquecer. Mas é um compromisso constante para uma melhoria continuada dos processos de negócios, integrando-os com o cliente: um objetivo que não pode ser atingido sem tecnologia de suporte (PEPPERS, 2001).

Uma forma de medir a credibilidade é analisar os êxitos do fornecedor ou sua trajetória no mercado. É importante que ele conte com uma série de experiências prévias em ambientes de negócio verticais e múltiplos. Em um mercado de tecnologias em constante mudança, também é importante que os fornecedores de soluções mostrem a estabilidade financeira e tecnologia CRM.

Nos últimos anos, com frequência as empresas implementaram tecnologias CRM para tratar “pontos problemáticos” em particular ou atingir metas operacionais específicas, como automatização das atividades de atendimento ao cliente ou oferecer aos agentes de vendas de campo ferramentas atualizadas. Para muitas empresas, isto provou ser um ponto de partida valioso, afirma Holly Holt, Gerente de Produto Sênior, CRM para Microsoft Business Solutions. “É necessário estar lá, tratar um ponto problemático e depois avançar a partir desse ponto. Isto ajuda a evitar a ‘paralisia da análise’ quando se trata de alinhar todos na organização, em primeiro lugar”.

Ao mesmo tempo, acrescenta Holt, também é importante contar com um modelo ou roteiro de tecnologias em toda a organização. Isto reduz a probabilidade de criar ambientes de tecnologia não integrados caracterizados por silos de informação, visões de clientes incompletas e pouca visibilidade através dos sistemas e departamentos. Isto é tão importante para empresas do mercado médio quanto para as grandes empresas. Quando não conseguem realizar um planejamento adequado durante as etapas de crescimento, as empresas do mercado médio podem se encontrar rapidamente em problemas que

anteriormente eram apenas dos seus colegas corporativos. Rogers Group é uma empresa.

O retorno sobre o investimento é o indicador por excelência do êxito de um programa CRM. Ironicamente, também é onde muitas iniciativas fracassam, dado que medir com precisão os custos de investimento iniciais e permanentes, identificar as reduções de custos geradas por uma melhor operação e realizar um acompanhamento da lucratividade mais eficiente, questões únicas de CRM, podem colocar um grande desafio. Porém, quando uma iniciativa CRM é apoiada por uma estratégia e processos sólidos, possibilitada pela tecnologia e medições certas, vai gerar um amplo leque de benefícios.

O primeiro benefício é o Custo Total de Propriedade (TCO). Quando uma tecnologia CRM é implementada, os custos iniciais de licenciamento, hardware, software, treinamento e consultoria, juntamente com os custos permanentes de suporte e manutenção, cumprem um papel conjunto (GORDON, 2002).

Anteriormente, não poder justificar todos os custos de implementação gerava fracassos em CRM. Hoje em dia, as empresas inteligentes trabalham com os fornecedores para manter o TCO no mínimo. Todas as recomendações tecnológicas anteriores, escolher o parceiro certo, integração e escalabilidade, combinar a tecnologia com os processos e potencializar os investimentos e sistemas de TI anteriores, ajudam a manter um TCO baixo. O que é mais importante ainda, quanto mais baixo for o TCO, mais rapidamente a empresa poderá começar a obter um retorno sobre seu investimento de CRM (GORDON, 2002).

A categoria de benefícios mais clara é Retorno sobre o Investimento. O retorno sobre o investimento a partir de CRM geralmente é gerado de duas formas. A primeira são as reduções de custos a partir de uma maior eficiência. Por exemplo, quando os dados do cliente ajudam a equipe interna de vendas na manutenção dos níveis de produtividade com menos recursos, geram-se reduções de custos.

Quando os agentes de vendas no campo utilizam menos tempo ingressando manualmente os dados nos lentos sistemas herdados, as empresas economizam tempo e dinheiro. Quando o acesso aos dados de clientes ajuda os representantes de serviço a resolverem as ligações entrantes em forma mais rápida, geram-se economias.

A segunda forma de obter um retorno são as melhorias na lucratividade, que também podem acontecer de muitas formas. As compras completas e os

históricos dos clientes mais importantes ajudam as equipes de vendas a realizarem a oferta certa no momento certo através do canal certo. O acesso oportuno à informação valiosa incrementa o “tempo de venda”, reduz os ciclos de vendas, melhora os índices de encerramento e mantém os recursos de vendas centrados nos clientes valiosos. As equipes de marketing enviam campanhas melhor orientadas aos clientes que têm mais possibilidades de realizar uma compra, ao mesmo tempo em que se evitam os contatos irrelevantes que criam insatisfação. Os dados precisos dos clientes permitem aos representantes de atendimento reconhecer e agir de maneira confiável.

5. CONCLUSÃO

O CRM é a estratégia de negócio que ajuda a aumentar a produtividade através da colocação das necessidades do seu cliente no centro da sua organização. O nível de sucesso que obtém com a sua solução CRM corresponderá diretamente com o grau de adoção da solução por parte da organização. O foco é obter o valor máximo dos clientes, seja através da maneira que as companhias se comunicam com eles, como vendem, e como lhes prestam serviços de atendimento ou manutenção, como também pelos meios tradicionais do produto, do preço, da promoção e do ponto de venda.

Com CRM, as companhias devem reconhecer que os clientes fazem as decisões da compra baseadas mais do que apenas no produto, mais do que no preço apenas. Os clientes não compram somente baseados em sua experiência que inclui o produto e o preço, mas também em vendas, serviços, imagem percebida, suporte e atendimento. Se as companhias puderem obter todos estes fatores corretamente e consistentemente estarão recompensadas com um cliente fiel e rentável.

6. BIBLIOGRAFIA

DENTON, D. Keith. **Qualidade em Serviços**. Editora Makron Books: São Paulo, 1990, 222 p.

DOMINGUEZ, Sigfried Vasques. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno de Pesquisas em Administração da USP, São Paulo, v.07, n.4, out/dez 2000.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2002.

PEPPERS, Don ; ROGERS, Martha. **CRM Series – Marketing 1 to 1**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.