

CRM – Teoria, Prática e Ferramentas

Mini Curso

Versão 1.0 – Julho 2011

Consulte <http://crmteoriaepratica.wordpress.com/> para novas versões

Moacir Quadros

moaqua@hotmail.com

www.twitter.com/moacir_quadros

Objetivo do Curso

- Este curso apresenta uma introdução à teoria, ferramentas e melhores práticas de gestão de relacionamento com clientes (CRM – Customer Relationship Management), nas áreas comercial, de marketing e gestão de serviços, além de abordar tópicos recentes da área como Social CRM, xRM e CRM Vertical.
- O curso segue a estrutura do livro “CRM – Teoria, Prática e Ferramentas” (Moacir Quadros, Editora Visual Books, 2010)

Estrutura do curso - I

Parte I – Introdução

- 1.1. O enfraquecimento de formas tradicionais de diferenciação
- 1.2. Os papéis dos Clientes
- 1.3. Relacionamento e Fidelidade
- 1.4. Gerindo Relacionamentos com Clientes
- 1.5. O impasse de custos do relacionamento com Clientes
- 1.6. CRM para leigos
- 1.7. Quando precisamos aperfeiçoar os processos de CRM?

Parte II - A Teoria por trás do CRM

- 2.1. Cliente x Prospect x Suspect
- 2.2. Um pequeno resumo da evolução do Marketing
- 2.3. Marketing de Relacionamento x Marketing Transacional
- 2.4. Marketing de Interrupção e Marketing de Permissão
- 2.5. Relacionando CRM aos conceitos
- 2.6. Algumas definições de CRM da literatura
- 2.7. Mais uma proposta de definição para CRM
- 2.8. E as Ferramentas ou Sistemas CRM?

Estrutura do curso - II

Parte III – Análise Funcional dos Sistemas CRM

- 3.1. Classificação dos Sistemas CRM
- 3.2. SFA – CRM na área de Vendas
- 3.3. As funcionalidades dos sistemas SFA
- 3.4. EMA – CRM na área de Marketing
- 3.5. As funcionalidades dos Sistemas EMA
- 3.6. CRM na Gestão de Serviços
- 3.7. As Funcionalidades dos Sistemas de Gestão de Serviços
- 3.8. e-CRM
- 3.9. Mobile CRM
- 3.10. Sistemas CRM Verticais
- 3.11. Social CRM

Estrutura do curso - III

Parte IV - Escolha e Implantação de Ferramentas de CRM

- 4.1 A escolha de sistemas CRM
- 4.2. Quanto custa?
- 4.3. A implantação das ferramentas de CRM
- 4.4. Análise de ferramenta de mercado

Livro Texto utilizado no Curso

CRM – Teoria, Prática e Ferramentas – Moacir Quadros – Ed. Visual Books, 2010

A obra pode ser encontrada em diversas livrarias. Segue alguns exemplos:



Cia dos Livros - <http://www.ciadoslivros.com.br/produtos.asp?desc=crm-teoria-pratica-e-ferramentas&produtoid=287281>

Editora Visual Books - <http://www.visualbooks.com.br/shop/mostrallivro.asp?escolha=9788575022658>

Disal -
http://www.disal.com.br/detalhes/index.asp?A1=930736722163656&A2=C&codigo=173012.6&Tipo_Loja=

Livraria Cultura -
<http://www.livrariacultura.com.br/scripts/cultura/resenha/resenha.asp?nitem=22335061&sid=016219377129215845038446&k5=282B322A&uid=>

Siciliano - http://www.siciliano.com.br/produto/3364091/crm-teoria-pratica-e-ferramentas/3364091?ID=C93E9A5C7DB040517333A1161&PAC_ID=26213&FIL_ID=102

Nobel - <http://www.livrarianobel.com.br/ch/prod/43134/121/0/crm---teoria,-pratica-e-ferramentas.aspx>

Saraiva - <http://www.livrariasaraiva.com.br/produto/3364091/crm-teoria-pratica-e-ferramentas/?ID=C8DBAEC37DB060F0F2C280583>

PARTE I – INTRODUÇÃO

Cenário competitivo atual - I

Antigas vantagens competitivas estão desaparecendo:

- Localização – hoje consegue-se pedidos e entregas em qq lugar
- Economia de escala – hoje estão disponíveis a pequenas empresas agrupadas eletronicamente em mercados virtuais
- Prestígio de marcas e grandes estruturas – pode ser substituído com um bom uso da Internet

Cenário competitivo atual - II

Aumento da exigência dos clientes e surgimento de novos papéis de clientes:

- O Cliente tradicional – redução de preços, maior percepção de valor e maior comodidade no processo de compra (**Case Americanas – Artigo 2.1 – Pg 35**)
- O Cliente único – personalização e preço compatível (não necessariamente baixo) – a quebra do paradigma – Personalização de massa (**Case NikeID.com – Artigo 10.3 – Pg 179**)
- O cliente que não paga pelo produto ou serviço – necessidade de desenvolvimento de novas formas de monetização
- O cliente como membro da equipe de P&D – Ex.: Fiat Mio e Microsoft (**Artigo 2.2 – Pg 42**)
- O cliente Social – não depende mais da empresa como fonte de informações (**Case Amazon – Artigo 2.3 – Pg 50**)

Case Americanas

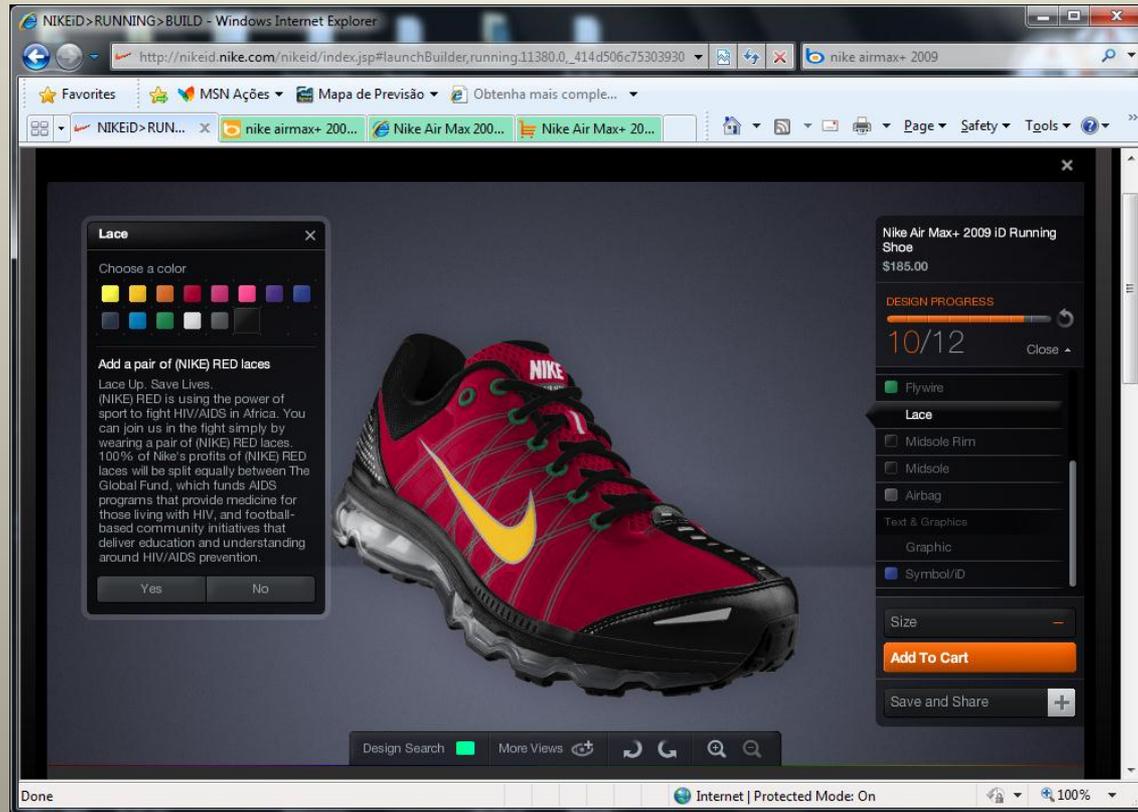
Multiplicidade de canais de venda



Case Americanas – Artigo 2.1 – Pg 35

Case NikeID

Personalização em massa



Case NikeID.com – Artigo 10.3 – Pg 179

Case Amazon

Benchmark em interatividade

The screenshot shows the Amazon.com product page for 'The Da Vinci Code (Mass Market Paperback)' by Di Archer, Dan Brown. The page is viewed in a Windows Internet Explorer browser. The URL is http://www.amazon.com/gp/offer-listing/0307474275/ref=dp_olp_used?ie=UTF8&condition=used. The page displays the book cover, a 'Price at a Glance' box with the list price of \$9.99, and options for used (\$0.18), new (\$3.33), and collectible (\$40.00) editions. Below this, there are tabs for 'All', 'New (60 from \$3.33)', 'Used (146 from \$0.18)', and 'Collectible (3 from \$40.00)'. The 'Used' tab is selected, and the page shows a list of offers sorted by 'Price + Shipping'. The first offer is for \$4.15, with a 'Very Good' condition, from the seller 'NEW CHAPTER RECYCLING'. The seller has a 96% positive rating and offers free shipping. The offer is eligible for Amazon Prime. The page also includes an 'Add to Cart' button and a 'Sign in to turn on 1-Click ordering' link.

The Da Vinci Code (Mass Market Paperback)
by Di Archer, Dan Brown

Price at a Glance
List Price: ~~\$9.99~~
Used: from **\$0.18**
New: from **\$3.33**
Collectible: from **\$40.00**
Have one to sell? [Sell yours here](#)

Used (1 to 25 of 146 offers sorted by : Price + Shipping)

Price + Shipping	Condition	Seller Information	Ready to buy?
\$4.15 & eligible for FREE Super Saver Shipping on orders over \$25.00. Details Eligible for Learn more	Used - Very Good	Seller: NEW CHAPTER RECYCLING FULLFILLMENT BY AMAZON Rating: ★★★★★ 96% positive over the past 12 months (32682 ratings.) 58388 lifetime ratings. Shipping: In Stock. Want it delivered Monday, April 19? Order it in the next 17 hours and 46 minutes, and choose One-Day Shipping at checkout. See details. See Shipping Rates. See return policy. Comments: Book may have moderate creases and wear from reading. Item qualifies for ** FREE ** shipping and Amazon Prime programs!	Add to Cart OR Sign in to turn on 1-Click ordering.

Case Amazon – Artigo 2.3 – Pg 50

Cenário Atual x Relacionamento

- Em meio a isto tudo, o Relacionamento continua se mantendo como um fator de diferenciação – Ex.: troca de mecânico de confiança, troca de barbeiro de confiança por preço? Pense em uma empresa que compra turbinas...

Fidelidade dos clientes - I

- Por que focar em fidelidade?
- CLV e Custo de conquista de clientes:
- Estudos têm mostrado que a manutenção do Cliente é muito mais lucrativa do que a conquista de novos Clientes.

Exemplos:

- Bretzke (2000, p.122) afirma que “é cinco vezes mais cara a conquista de um novo consumidor do que a manutenção de um cliente atual”.
- O custo de conquistar um cliente chega a ser 5x maior que o custo de mantê-lo (Pesquisa ‘The Industry Standard’ – Nov/2000).
- O custo de conquista de um cliente na Web costuma variar de 1,5 a 2,5x o valor de uma venda média (Greenberg ,2001) -> só a partir da 2ª ou 3ª venda o cliente começa a ser lucrativo

Fidelidade dos clientes - II

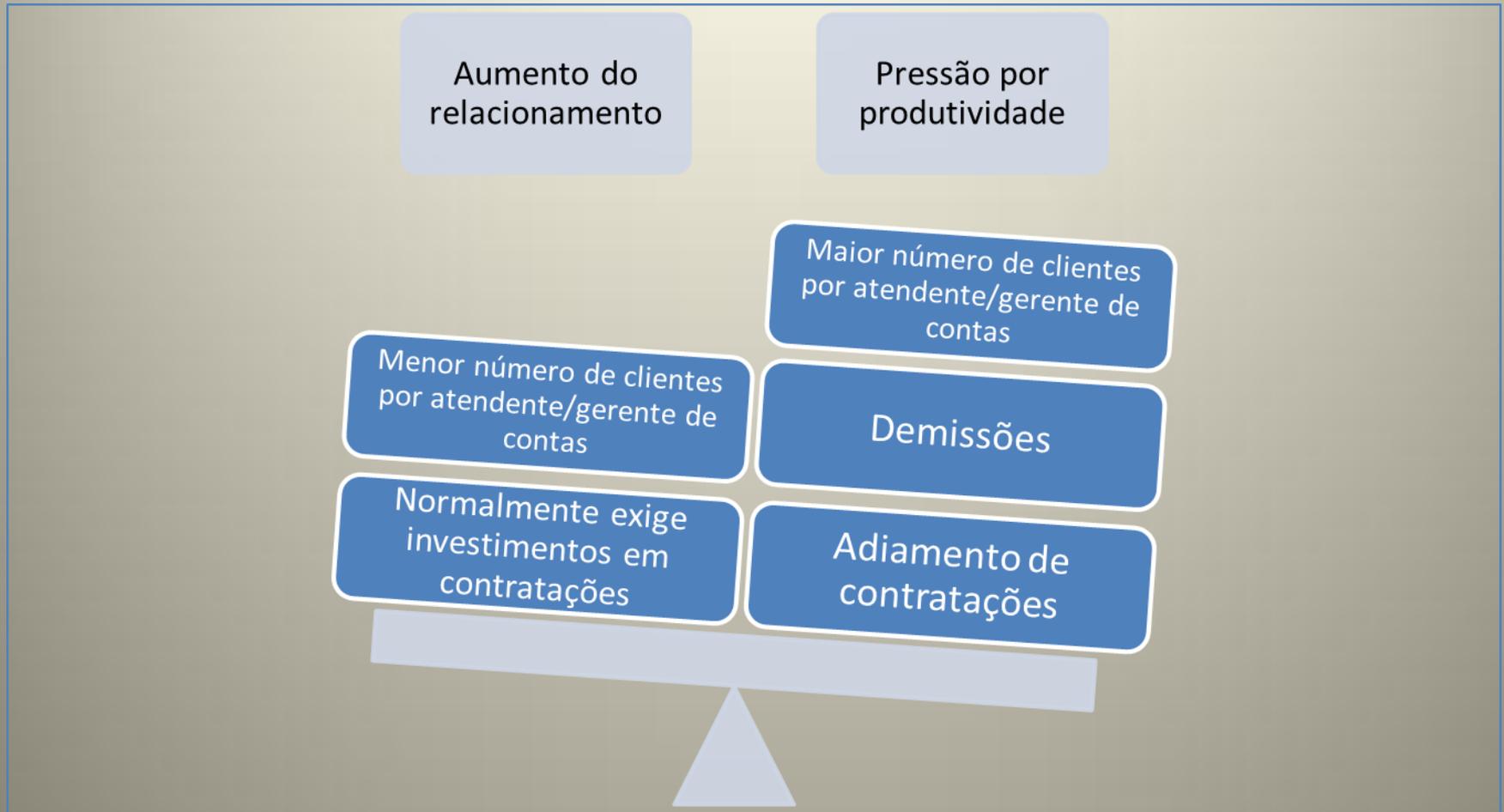
- Fidelidade envolve gradações; não é um conceito binário (pelo menos não ao se tratar de clientes)
- Gummesson (2005, p.34) apresenta uma “escala da lealdade” dos Clientes proposta por Christopher, Payne e Ballantyne (1991, p.22) - Degraus mais baixos representam os primeiros contatos com uma perspectiva que pode evoluir para uma primeira compra e nos degraus superiores o Cliente se torna um simpatizante e finalmente um defensor do fornecedor.

Fidelidade dos clientes - III

Sequencia lógica:

- A oferta de produtos e serviços (do pré-venda ao pós-venda) compatíveis c/ necessidades e desejos dos Clientes parece ser o caminho p/ a conquista e fidelização
- Mas como saber as necessidades e desejos dos Clientes?
- Relacionamentos mais intensos (convívio mais próximo) com os Clientes pode ajudar na identificação das necessidades .
- Do pré ao pós-venda, atendimento personalizado é a estratégia utilizada para se conhecer melhor o cliente

Paradoxo do relacionamento



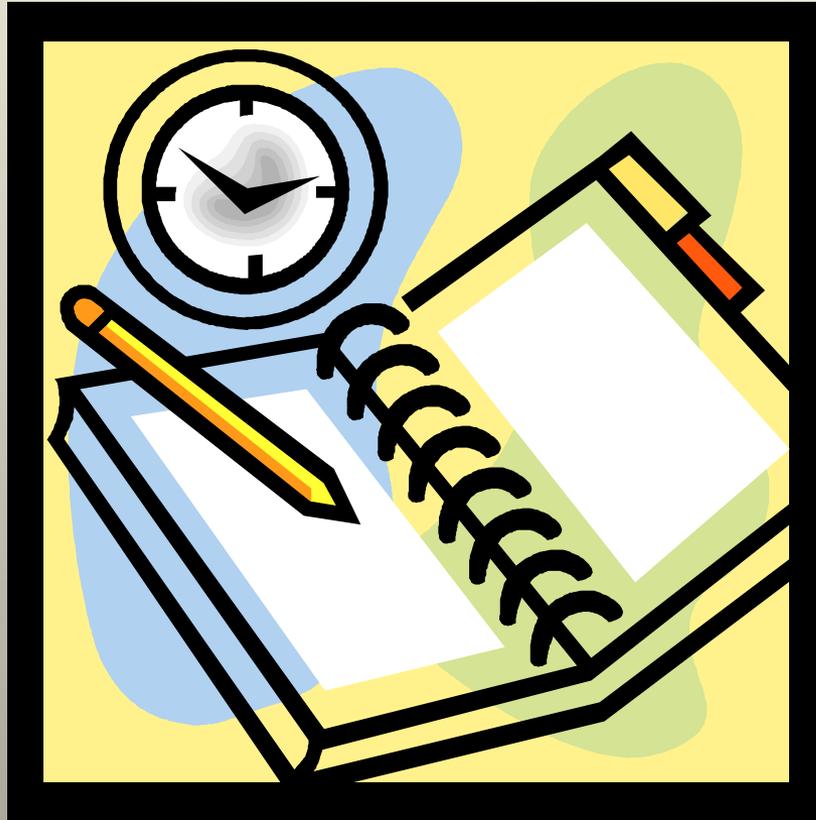
COMO RESOLVER?

Diagrama 3.1 – Pg 62

O CRM é a Resposta

- Exemplo na área de Call Centers - **Artigo 3.1 – Pg 63**
 - Sistemas e-CRM
 - Fóruns
 - Bases de Conhecimento

CRM para Leigos – Por Mário Persona



Artigo 3.2 – Pg 65

Precisamos aperfeiçoar nosso CRM atual? - I

Perguntas para o Gestor Comercial da organização: Você consegue saber rapidamente:

- Quais oportunidades de negócio estão com previsão de fechamento neste mês?
- Quais as atividades desempenhadas por cada vendedor na última semana?
- Quantas oportunidades foram ganhas e perdidas para seus concorrentes nos últimos meses? (e qual foi o motivo da perda de cada uma delas?)

...

Tabela 3.1 – Pg 68

Precisamos aperfeiçoar nosso CRM atual? - II

Perguntas para o Gestor de Marketing da sua Organização: Você consegue saber rapidamente:

- Qual foi o retorno financeiro das últimas Campanhas de Marketing?
- Quantas ligações foram feitas na última Campanha de Marketing da Organização e qual percentual foi atendido pelos clientes com interesse?
- Quais Clientes apresentam melhores oportunidades de Cross-selling e up-selling com base no histórico de compras e no portfólio da Organização
- Quais os principais critérios de segmentação de sua base de Clientes / Prospects?

...

Tabela 3.1 – Pg 68

Precisamos aperfeiçoar nosso CRM atual? - III

Perguntas para o Gestor de Atendimento da sua Organização:

- Quanto tempo normalmente um Cliente aguarda na linha antes de ser atendido por um agente do Call Center? Quando um cliente telefona para sua Organização, você consegue saber rapidamente quais foram as últimas solicitações que este Cliente ?
- Quantos Fóruns Online para solução de dúvidas de usuário a Organização mantém ou incentiva?

...

Tabela 3.1 – Pg 68

Precisamos aperfeiçoar nosso CRM atual? - IV

Perguntas para o Gestor da Área de Comunicação da sua Organização:

- Quantos blogs a Organização mantém em seu site Internet?
- Quantos sites de avaliação de produtos ou quantos blogs externos a Organização monitora?
- Quantas vezes o nome da Organização foi citado no Twitter nos últimos seis meses? Qual percentual de comentários negativos?

Tabela 3.1 – Pg 68

PARTE II – A TEORIA POR TRÁS DO CRM

Suspects, Prospects e Clientes

- Suspects – Potencialidade de compra indefinida
- Prospects – Potencialidade de compra real
- Clientes – já transacionaram

Exemplo XYZ Equipamentos Odontológicos - Pg 73

Evolução do marketing nas últimas décadas (Gummesson)

- Sociedade do ofício
- Sociedade industrial
- Segmentação crua (critérios sócio-demográficos como salário, renda, ...)
- Segmentação refinada
- Produção em massa e customizada

De transação para relacionamento

Marketing Transacional

- Foco em volume
- Ênfase em características e qualidade do produto
- Pouca ênfase em serviços a clientes

Marketing de Relacionamento

- Foco em retenção lucrativa
- Ênfase no valor para o cliente
- Grande ênfase em serviços a clientes

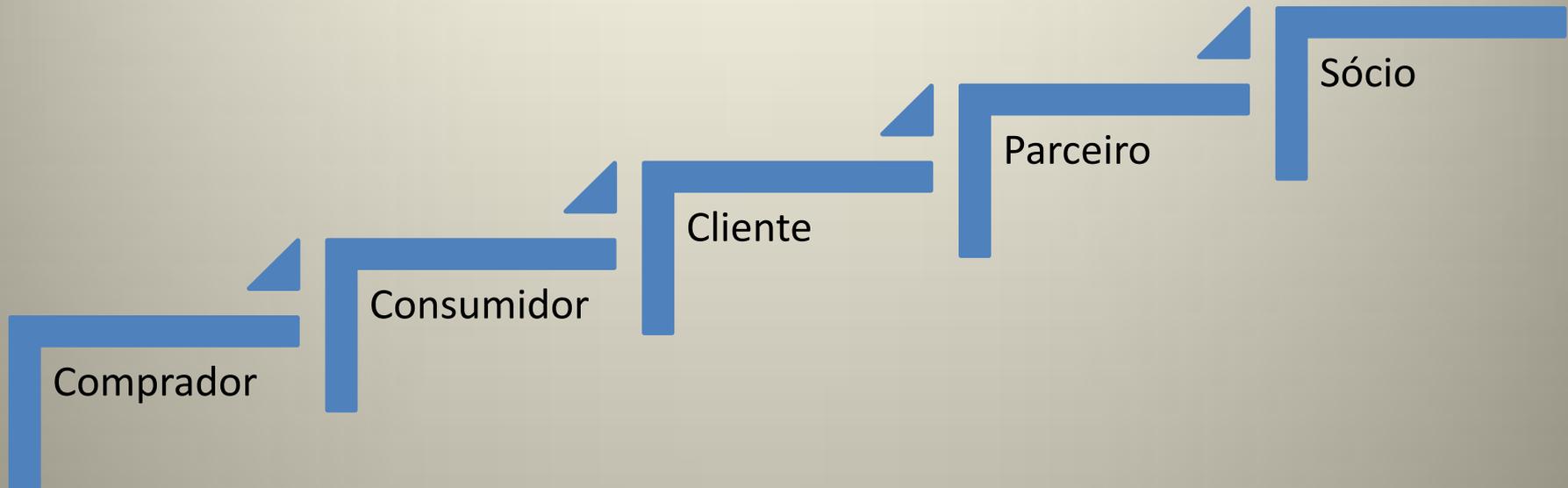
Marketing de Interrupção (Greenberg – 2001)

- Publicidade que destina-se a desviar nossa atenção de qualquer coisa, a qualquer custo
- Ex.: Comerciais de TV, Telemarketing, Spam
- Vem se desgastando ao longo do tempo. Empresas já se conscientizaram de que a intromissão desagrada, e muito, os seus clientes.
- Funcionou muito bem na era da TV com poucas opções de canais e grandes níveis de audiência
- Com milhões de sites na Internet, a história é outra

Marketing de Permissão – I (Godin – 2000)

- Pedir permissão ao cliente para falar sobre o produto ao mesmo tempo que busca sua aquiescência a cada etapa do caminho.
- Prevê um processo de ‘namoro c/ clientes’ em 5 etapas:
 - Oferecer incentivo para ele querer receber e-mail ou outra mídia de marketing (ex.: porta lixo no sinal / ovo de páscoa no stand)
 - Aproveitar a atenção e fornecer informações c/ o tempo
 - Reforçar o incentivo p/ garantir que cliente mantenha a permissão
 - Oferecer incentivos adicionais p/ conseguir maior permissão
 - Alavancar permissão p/ transformar comportamento em lucros

Objetivo – Subir na escala de satisfação de clientes



Marketing de Permissão – II

Exemplo: “Guia de Boas Maneiras” para e-mail marketing da ABEMD - Associação Brasileira de Marketing Direto (<http://www.abemd.org.br/boasmaneiras.htm>)

- Opt-In / Opt-Out
- Tamanho máximo dos anexos
- Evitar executáveis
- Preocupar-se com a relevância da mensagem
- Frequencia de envio

Marketing de Relacionamento

- Marketing de relacionamento está baseado na idéia de se estabelecer uma relação de aprendizado com cada cliente, a começar pelos mais importantes. (Peppers, Rogers, Dorf)
- Conhecer as necessidades do cliente
- Atendê-lo bem do pré-venda ao pós-venda (criar confiança ao invés de apenas tentar vender)

Paradoxo do Marketing de Relacionamento

- Relacionamento personalizado custa dinheiro
- Relacionamento personalizado exige uma equipe maior

Como resolver?

CRM – Definições na literatura

- Bretzke (2000): apresenta CRM como uma estratégia que “oferece a possibilidade da empresa ser efetivamente orientada para o Cliente, facilitando o uso da tecnologia da informação para a tomada de decisão tática e estratégica, com maior conhecimento dos Clientes, do mercado, da infraestrutura da indústria, dos fornecedores e dos concorrentes, conquistando verdadeiramente uma vantagem competitiva”
- Greenberg (2001): “um sistema completo que (1) oferece os meios e o método para melhorar a experiência do consumidor individual, de maneira que ele se torne um cliente para toda a vida, (2) oferece os meios técnicos e funcionais para a identificação, conquista e manutenção de Clientes, e (3) oferece uma visão unificada do Cliente em relação à Organização como um todo”

CRM: Nova proposta

- CRM é um conjunto de estratégias e processos, suportados por uma plataforma tecnológica, voltados para monitorar e alterar a forma como as Organizações interagem com seus Clientes, Prospects ou Suspects, com objetivo de conquistar novos Clientes e posteriormente fidelizá-los e rentabilizar o relacionamento. (QUADROS,2010)
- CRM é um conjunto de processos e estratégias
- CRM monitora e busca alterar a forma com a qual as organizações interagem com seus clientes
- CRM tem objetivos de atração, fidelização e rentabilização

Interações?

- Quando um cliente paga uma fatura
- Quando um cliente telefona para registrar uma reclamação
- Quando um agente de telemarketing liga pro cliente
- Quando um cliente busca por um produto ou serviço na Internet
- Quando um cliente comenta em sua rede social sobre a empresa

Cada contato deveria ser uma oportunidade!!!

Sua empresa realmente se importa?

- O pagamento de bônus aos executivos está ligado a uma medição de satisfação de clientes ou ao cumprimento do orçamento/plano de vendas da empresa?
- Quando um cliente não recebe um e-mail de fonte confiável em até 24 h como resposta a algum pedido de cliente, acontece o mesmo que quando a empresa tem um acidente de trabalho?
- Lembre-se: *‘vc não gerencia clientes, vc melhora seu relacionamento com eles’* – Peter Keen (escritor)

As empresas estão fazendo tudo o que podem?

- Sua companhia de celular já te ligou oferecendo um plano onde você vai gastar menos com base na sua conta dos últimos 6 meses? (sem exigir fidelidade na mudança do plano)
- Seu banco te ligou pra te lembrar que seus bônus do cartão de crédito estão espirando? Já te ligou pra te oferecer trocar a dívida do cheque especial por uma a juros mais baixos?

Um bom exemplo:

Unimed BH: serviço pós-parto onde a Unimed oferece a visita de 3 horas de uma enfermeira, ensinando cuidados básicos

PARTE III – ANÁLISE FUNCIONAL

Categorias de sistemas CRM

Categoria	Usuários	Exemplos de processos de negócio suportados
SFA - Sales Force Automation	Internos (Área comercial) Externos (Parceiros comerciais)	Gerenciamento de oportunidades, gerenciamento de contatos, geração e envio de propostas
EMA - Enterprise Marketing Automation	Internos (Área de Marketing e Área Comercial)	Gerenciamento de Campanhas de Marketing, gerenciamento de listas de Marketing, avaliação de retorno de Campanhas
Gestão de Serviços	Área de atendimento pós-venda	Gerenciamento de solicitações, gerenciamento de base de conhecimento
e-CRM	Clientes	Auto-serviço (registro e encaminhamento de solicitações, gerenciamento de pedidos) e comércio eletrônico
Mobile CRM	Internos (Área Comercial e Área de atendimento pós-venda)	Área comercial: Gerenciamento de contas e contatos, gerenciamento de oportunidades, envio de e-mails, gerenciamento de agenda, roteirização, (elaboração de rotas para visitas a Clientes) Área de atendimento pós-venda: Roteirização, gerenciamento de solicitações, apontamento de trabalho
Sistemas CRM Verticais	Internos (Área comercial, Área de Marketing e Área de atendimento pós-venda de Organizações de determinados segmentos)	Processos de negócio verticais tais como reservas de imóveis, sistemas de controle de solicitações de alunos
Social CRM	Externos (Clientes, Prospects e Suspects); Internos (virtualmente qualquer departamento da organização)	Atendimento a Clientes, solução de dúvidas, apresentação de novidades de desenvolvimento
Sistemas CRM analíticos	Gestores Organizacionais das áreas de Marketing, Vendas e Serviços	Armazenamento e consolidação de dados e extração de informações estratégicas (utilizando ferramentas data warehousing, data-mining, reporting e business intelligence)

Tabela 6.1 Pg 91

SFA – AUTOMAÇÃO DE FORÇA DE VENDAS

Eficiência e Eficácia em Vendas

- Eficiência
 - Menor tempo de venda
 - Menores custos com as vendas
 - Menor quantidade de descontos
 - Maior lucro em vendas
- Eficácia
 - Maior receita de vendas

SFA – Sales Force Automation

- Eficiência x Eficácia em vendas

Aumento da lucratividade

- FE 1.1 - Aumento do volume de vendas
- FE 1.2 - Redução de descontos
- FE 1.3 - Aumento do número de clientes atendidos por vendedor
- FE 1.4 - Redução de perdas para concorrentes (melhor informação competitiva) ou por falta de informações da força de venda sobre os produtos

Menores custos de venda

- FE 2.1 - Menor tempo de venda, impactando em custos tais como os de transporte, alimentação
- FE 2.2 - Redução das visitas desnecessárias e menor taxa de cancelamento de visitas

Melhor uso do tempo do vendedor

- FE 3.1 - Menor quantidade de tempo gasta pelo vendedor na qualificação de *Suspects* e *Prospects*
- FE 3.2 - Melhor organização de suas tarefas (estabelecimento e monitoramento de *pipeline* de vendas, organização das listas de contatos, organização de agenda,...)
- FE 3.3 - Maior agilidade e precisão (redução de retrabalho) na montagem de propostas / orçamentos e configuração de produtos (pré-reserva de produtos, controle de níveis de desconto, acesso rápido a tabela de preços...)
- FE 3.4 - Melhor gestão do ciclo de pedido (aprovação de crédito, análise jurídica, emissão e encaminhamento de contratos, expedição de produtos, ...)

Diagrama 7.1 – Pg 95

Vendedores x CRM

- (Bretzke, 2000) O vendedor informatizado / suportado por uma equipe de telemkt e por um CRM:
 - Planeja melhor as visitas
 - Registra dados dos relacionamentos
 - Aproveita melhor seu tempo e elabora melhores propostas
 - Menos tempo na prospecção e mais na negociação
 - Mais tempo para trabalhar novos clientes ao invés de trabalhar apenas a carteira atual

Conceito chave: Oportunidade

- Caracterizada por:
 - 1 Cliente ou Prospect associado (Suspect não, pq?)
 - 1 ou mais produtos (qdo abrir mais de uma?)
 - Temporalidade (dt. est. real de fechamento)
 - 1 ou mais propostas / orçamentos (formalização de condições)
 - Estágio de venda / probabilidade
 - Concorrentes associados
 - Status (aberta ou fechada – ganha ou perdida)
 - Motivo de perda
 - Proprietário ou equipe de trabalho

Outros conceitos

- Forecast – Previsão de fechamento
- Pipeline – Lista de oportunidades
- Cotação ou Proposta
- Pedido de Venda
- Processo de venda
- Cota ou meta de venda
- Cross-sell, Up-sell, Re-Sell

Desafios na área de vendas (Artigos)

- Leia o Artigo 7.1 – Pg 113 e discuta com seus colegas
- Leia o Artigo 7.2 – Pg 116 e discuta com seus colegas

Funcionalidades SFA - I

- Cadastro de Clientes Potenciais / Contas / Contatos (Gerenciamento de Contatos)
- Gerenciamento de Oportunidades
- Gerenciamento de Propostas
- Geração de Pedidos de Venda
- Catálogo de produtos / portfolio de serviços
- Configurador de produtos
- Biblioteca de vendas - Catálogo de produtos com informações sobre preços, descontos promocionais, estoques, prazos de entrega...
- Gerenciamento de Atividades
- Gerenciamento de Processo de Vendas - Criação de etapas obrigatórias / opcionais
- Monitoramento de concorrentes

Funcionalidades SFA - II

- Controle da equipe (visitação, produtividade)
- Gestão de agenda individual / gerenciamento de atividades
- Gestão de metas de venda por equipe/região/vendedor
- Avaliação de performance de vendedores (tempo médio de venda, ticket médio)
- Controle de custos de venda (gastos com viagens, refeições, ...)
- Controle de alçadas de descontos e aprovação de propostas

Exercício / Dinâmica de Grupo

- Leia o enunciado do **Exercício Comentado II – Pg 302**
- Discuta com seus colegas
- Responda as questões propostas

EMA– AUTOMAÇÃO DE MARKETING

Eficiência e Eficácia em Marketing

- Eficiência
 - Apuração dos custos das atividades
 - Melhoria nos processos de segmentação
 - Uso de novas formas de contato com os Clientes, *Prospects* e *Suspects*
- Eficácia
 - Passa pela apuração de resultados, o que muitas vezes não é feito
 - Ex.: prospects gerados, oportunidades criadas, receita gerada

EMA – Conceitos importantes

- Segmentação
 - Objetivo: permitir ações de marketing mais eficientes e eficazes
- Lista de Marketing
- Campanha de Marketing
 - Telemarketing
 - E-Mail Marketing
 - Mala Direta impressa
 - Visitação
 - SMS Marketing
- Programas de Recompensas

Desafios – Área de Marketing

- Gastar cada vez menos e ter um retorno cada vez maior
- Relacionar investimento c/ retorno (1 x 10)
- Medir resultado de campanhas, eventos, propaganda
- Segmentar base de clientes, prospects e fazer ofertas coerentes para os mesmos
- Reduzir o uso do Marketing de Interrupção incentivando o Marketing de Permissão (GODIN, 2000)

EMA - Funcionalidades

- Importação e qualificação de cadastros externos
- Segmentação de base e criação de Listas de Marketing
- Gerenciamento de Campanhas de Marketing
- Gerenciamento de Listas de Distribuição
- Gerenciamento de Pesquisas
- Gerenciamento de Programas de Fidelização

GESTÃO DE SERVIÇOS

Eficiência e Eficácia na Gestão de Serviços

- Eficiência
 - diminuição do tempo de tratamento das solicitações
 - o aproveitamento de respostas dadas a outros Clientes
 - o controle do SLA para evitar penalidades contratuais
 - a divisão do trabalho de atendimento com o Cliente
 - a correta apuração de tempo gasto nos atendimentos
- Eficácia
 - Garantia de satisfação do cliente <-> alinhamento entre a expectativa do cliente e a solução proposta / prazo de atendimento ...

Gestão de Serviços – Conceitos importantes

- Solicitação / Atendimento / Ocorrência / Incidente / Chamado
- Base de Conhecimento – **Artigo 9.1 - Microsoft Technet – Pg 147**
- SLA
- CTI
 - Menu com Resposta Audível (IVR - *Interactive Voice Response*) ou URA;
 - Roteador de chamada (ACD - *Automatic Call Distribution*)
 - Gravação de chamadas
 - Caixa postal telefônica com programação de retorno em horários específicos;
 - Processo de identificação de Clientes em chamadas telefônicas a partir da digitação de dados como número de contrato de suporte ou código de Cliente ou a partir do número de origem da chamada (BINA).

Desafios – Pós-Venda

- Fidelizar os clientes por meio de um bom atendimento
- Impedir que as solicitações se percam na organização ou sejam esquecidas
- Encaminhar solicitações automaticamente para os responsáveis pela solução
- Definir e prestar níveis de serviço adequados para os clientes
- Avaliar os profissionais de atendimento e possibilitar a recompensa dos mais eficazes e eficientes
- Criar e alimentar bases de conhecimento sobre os atendimentos já prestados

Gestão de Serviços – Funcionalidades I

- Registro de Solicitações
 - Formulários / Identificador de clientes / Conectores c/ e-mail / Gerenciadores de Filas
- Triagem e encaminhamento inicial de Solicitações
 - Workflows / ACDs
- Assistentes de Atendimento
- Repasse de Solicitações (Escalação)
- Acompanhamento
- Fechamento de Solicitações
- Gerenciamento de Fluxos de Trabalho (Workflows)
 - Gatilhos temporais / Mudança de status / Manual

Gestão de Serviços – Funcionalidades II

- Gerenciamento de Prazos de Atendimento
- Gerenciamento de Bases de Conhecimento
- Integração com Sistemas de Comunicação
- Agendamento de Serviços e Serviços de Campo
 - Agendamento de atendimento pelo cliente / reserva de recursos / Atendimento periódico / Agenda de profissionais
- Gerenciamento de Configuração – **Artigo 9.3 – Pg 165**
- Gerenciamento de Contratos
 - Franquias de atendimento / SLA / ...
- Relatórios Gerenciais

Exercício / Dinâmica de Grupo

- Leia o enunciado do **Exercício Comentado I – Pg 297**
- Discuta com seus colegas
- Responda as questões propostas

- Leia o enunciado do **Exercício Comentado III – Pg 308**
- Discuta com seus colegas
- Responda as questões propostas

E-CRM E MOBILE CRM

E-CRM

- De acordo com Greenberg (2001), o e-CRM é o CRM Online. Entenda-se por CRM Online aquele que está disponível para uso dos Clientes através dos *sites* Internet das Organizações. Os objetivos principais do e-CRM são identificar o Cliente, calcular seu valor e interagir com ele.
- Recursos *self-service*
- Alavancagem do potencial de atendimento (economia e agilidade)

E-CRM – Operações comuns - I

- Gerenciamento de Pedidos - **Artigo 10.1 – Submarino – Pg 170**
 - Preenchimento de pedidos – Solução de dúvidas (Formas de pgto, prazo de entrega, troca de produtos...)
 - Alteração ou cancelamento de pedidos já feitos
 - Rastreamento de pedidos
 - Modificação de dados cadastrais dos Clientes
- Criação e Encaminhamento de solicitações de Suporte – **Artigo 10.2 – Cadsoft – Pg 174**
 - (i) o registro inicial do chamado, (ii) o *feedback* periódico do status e (iii) a confirmação de fechamento da solicitação
 - Objetivo: registro preciso

E-CRM – Operações comuns - II

- Personalização de Produtos – **Artigo 10.3 – Nike ID – Pg 179**
- Qualificação e encaminhamento de *Prospects*.
 - Informações estáticas sobre o portfolio
 - Atendimento comercial online

Mobile CRM

- SFA
 - Gerenciamento de contatos / oportunidades
 - Gerenciamento de agenda
 - Recebimento e envio de *e-mails* a partir do próprio dispositivo móvel
 - Geração de propostas e envio aos Clientes
 - Revisão de dados de pedidos feitos
 - Consulta online de estoque de produtos para realização de pedidos
 - Consulta de endereços e rotas de atendimento/visitação a Clientes (com visualização através de mapas)
- Gestão de Serviços
 - Consulta de ocorrências
 - Recebimento de tarefas de campo
 - Apontamento de horas trabalhadas
 - Consulta a base de conhecimento para solução de problemas em campo
 - Consulta de endereços e rotas de atendimento

CRM VERTICAL

Aderência x Flexibilidade - I

Requisitos de Aderência e Flexibilidade na Entrada de Dados

- RE 01 - Disponibilidade dos formulários de entrada de dados relevantes
- RE 02 - Capacidade de personalização de formulários
- RE 03 - Capacidade de criação de novas entidades
- RE 04 - Capacidade de integração com outras fontes de dados

Diagrama 12.1 – Pg 191

Aderência x Flexibilidade - II

Requisitos de Aderência e Flexibilidade Processamento de Dados

- RE 05 - Capacidade de se criar e personalizar Fluxos de Trabalho
- RE 06 - Disponibilidade de Fluxos de Trabalho naturais ao segmento de negócio

Requisitos de Aderência e Flexibilidade saída (ou extração de informações)

- RE 07 - Disponibilidade de relatórios naturais ao segmento de negócio
- RE 08 - Capacidade de se personalizar relatórios
- RE 09 - Capacidade de exportação de resultados para outros sistemas

Diagrama 12.1 – Pg 191

Verticalização

- Adaptação de funcionalidades para segmentos de negócios específicos
- RE 01, RE 06 e RE 07 formam os requisitos técnicos dos sistemas verticalizados
- Acelera a implantação
- Implementa melhores práticas do mercado

Ex. CRM Vertical – Segmento imobiliário

- Controle de estoque das unidades imobiliárias dos empreendimentos
- Controle de reservas de unidades
- Gerenciamento de contas e contatos dos corretores
- Implementação de Workflows de aprovação financeira e jurídica
- Divulgação de materiais de apoio a vendas (Literatura de Vendas) para corretores
- Organização de agendas de visitas dos Prospects aos imóveis
- Gerenciamento de metas de venda das equipes de corretores, com relatórios de acompanhamento

Ex. CRM Vertical – Segmento imobiliário

- Controle de estoque das unidades imobiliárias dos empreendimentos
- Controle de reservas de unidades
- Gerenciamento de contas e contatos dos corretores
- Implementação de Workflows de aprovação financeira e jurídica
- Divulgação de materiais de apoio a vendas (Literatura de Vendas) para corretores
- Organização de agendas de visitas dos Prospects aos imóveis
- Gerenciamento de metas de venda das equipes de corretores, com relatórios de acompanhamento
- Controle de reparos em imóveis (Assist. Técnica)
- **Artigo 12.2 – Template PROCISIS – Pg 201**

Ex. CRM Vertical – SRM

- Processos ligados ao ensino
 - Disponibilização de conteúdo ligado ao ensino (gravações das aulas, vídeos e exercícios complementares).
 - Avaliação online (provas).
 - *Chat* com monitores para solução de dúvidas.
 - Disponibilização de dados acadêmicos dos estudantes tais como boletins, grade de aulas, histórico de frequência.
 - Avaliação de professores, instalações, ementa de disciplinas e outros tipos de pesquisa de opinião com alunos.
- Processos administrativos
 - Matrícula e rematrícula pela Internet
 - Emissão de históricos escolares
 - Reimpressão de boletos de mensalidades
 - Registro de reclamações e elogios
- **Artigo 12.3 – SRM CADSOFT - Pg 209**

Ex. CRM Vertical – IT Service Desk

- Cadastro dos ICs (CMDB)
- Gestão de SLA (por IC / tipo de ocorrência e impacto / por cliente)
- Quatro níveis de alarmes
- Relatórios com performance de atendimento para clientes
- **Artigo 12.4 – IT Service Desk da Microcity – Pg 213**

Ex. CRM Vertical - CzRM

- Gerenciamento de atendimento aos cidadãos
- Portais Internet com informações sobre documentos, pré-requisitos e procedimentos necessários a cada tipo de solicitação.
- Sistemas para solicitação de serviços pelos cidadãos.
- Sistemas de fluxo de trabalho, coordenando o envio de tarefas aos servidores públicos envolvidos em cada tipo de solicitação.
- Sistemas de planejamento de visitas em campo, utilizado para otimizar o trabalho de equipes tais como as de saúde pública.
- Sistemas de recebimento (e tratamento) de sugestões e reclamações baseados em computação social.
- Sistemas de agendamento de atendimento presencial, quer seja por telefone ou pela Internet.
- Gerenciamento de contatos

SOCIAL CRM

Social CRM

- Não substitui o CRM “Tradicional”
- Greenberg (2009): *“Social CRM é uma filosofia e uma estratégia de negócio, suportada por uma plataforma tecnológica, regras de negócios, processos e características sociais, projetada para engajar o cliente em uma conversação colaborativa de forma a prover um benefício mútuo em um ambiente de negócio de transparência e confiança mútua. É a resposta da empresa ao fato do cliente ser o dono da conversação.”*

Social CRM – Conceitos importantes

- Computação social e softwares sociais: “a computação social está ligada ao suporte de qualquer tipo de comportamento social em ou através de sistemas computacionais”.
(Wikipedia)
- Ferramentas ou Softwares sociais: Serviços de Redes Sociais, *Blogs*, Fóruns de Discussão e *Wikis*, além dos recursos tradicionais de *e-mail* e *Instant Messaging* (Mensageria Instantânea)
- Gartner: previu dentre outras coisas que, em 2014, serviços de redes sociais irão substituir o *e-mail* como veículo principal para comunicações interpessoais para 20% dos usuários de negócios.

VRM

- Vendor Relationship Management
- Os clientes gerenciam o relacionamento com seus fornecedores
- Os clientes publicariam suas intenções de compras e os fornecedores responderiam a elas
- As informações sobre os clientes não estariam concentradas nas organizações, e sim nos próprios clientes

Ferramentas de computação social

- Blogs e Microblogs: publicação de artigos e mensagens (Posts) em ordem cronológica; Posts podem ser comentados. Microblogs impõem limites aos posts (ex. Twitter).
- RSS – mecanismo de aviso no caso de novidades em sites de conteúdo / blogs.
- Fóruns online – versão moderna dos newsgroups; espaço colaborativo ligado a uma temática específica.
- Podcasts
- Serviços de redes sociais: Permite a conexão entre membros; Ex.: LinkedIn, Facebook, Foursquare
- Sites de avaliação – Ex.: Bondfaro, Buscapé, TripAdvisor...
- Social Bookmarking

Ferramentas / processos de Social CRM

- Blogs corporativos – Divulgação de novidades / coleta de sugestões...; aproxima clientes
- Monitoramento de Blogs e Foruns externos – **Artigos 13.1 Planeta Y (Pg 243) e 13.2 FPIInfomart (Pg 245)**
- Fóruns Online corporativos – aproxima clientes e fomenta a colaboração entre eles – **Artigo 9.1 – Technet – Pg 147**

PARTE IV – ESCOLHA E IMPLEMENTAÇÃO

Software de Mercado ou Desenv. sob Medida

Ferramenta de Mercado	Desenvolvimento sob medida
Menor aderência aos processos organizacionais (exceções: sistemas verticais ou sistemas altamente flexíveis)	Maior aderência aos processos organizacionais
Menor custo de desenvolvimento	Maiores custos de desenvolvimento
Menor prazo de desenvolvimento	Maior prazo de desenvolvimento
Maior garantia de evolução (desde que se utilizem fornecedores de mercado tradicionais)	Dependência da fábrica de software ou profissional responsável pelo desenvolvimento para a evolução do produto
Maior facilidade de realizar adaptações pós-implantação sem a necessidade de se recorrer à modificação do código-fonte (desde que a ferramenta seja flexível)	Adaptações pós-implantação dependentes de modificação do código-fonte da ferramenta, o que tende a gerar maiores custos
Maior flexibilidade na contratação de fornecedores para implementação da ferramenta, suporte e evolução	Maior dependência da fábrica de software para processos de implementação, suporte e evolução

Tabela 14.1 – Pg 254

Fatores importantes na escolha

- Aderência às necessidades organizacionais (Verticalização e flexibilidade)
- Facilidade de integração (API com WebServices; ferramenta de importação de dados)

Hospedagem Interna x Externa

Hospedagem Interna	Hospedagem Externa
Maiores investimentos iniciais em infraestrutura de TI (hardware e software servidor) e licenças de uso	Menores investimentos iniciais em infraestrutura de TI (compra de hardware e software servidor) e licenças de uso (*)
Menores gastos mensais com licenciamento	Maior dispêndio mensal posterior à implantação com licenciamento (*)
Maiores custos com administração da infraestrutura de TI (processos de backup, administração de banco de dados, monitoramento de serviços, manutenção de servidores, administração de segurança...)	Custos inexistentes com a administração da infraestrutura de TI (desde que no modelo SaaS)
Maior facilidade de integração com sistemas de linha de negócio da Organização	Maior dificuldade na integração com sistemas de linha de negócio da Organização

Tabela 14.2 – Pg 257

Quanto Custa?

- Licenciamento
 - Licença Perpétua / Tx. Atualização
 - Tx Mensal sem Lic. Perpétua
 - SaaS
- Serviços de Implantação
 - Consultoria em Processos
 - Implantação
 - Integração
 - Treinamento
- Suporte técnico

Exemplo de situação ruim na implantação

Empresa implantando um sistema CRM para a área de gestão de solicitações de pós-venda ou serviços aos Clientes, sem antes definir itens como:

- Qual é o seu Portfólio de Serviços, oferecido aos Clientes;
- Qual é o tempo de resposta esperado por cada tipo de Cliente para cada tipo de solicitação;
- Quais pessoas ou equipes são responsáveis pelo tratamento de cada tipo de solicitação;
- Quais pessoas ou equipes são responsáveis por cada etapa do atendimento (fluxo de trabalho);
- Qual é o nível de autonomia de solução de problemas e de negociação dos atendentes do *Call Center*.

Problemas na implantação - I

- Problemas estruturais
 - Falta de flexibilidade do software (Criação de cadastros, workflows, relatórios, ...)
 - Dificuldade de integração com outros sistemas (falta API nativa)
 - Infraestrutura inadequada no cliente

Problemas na implantação - II

- Problemas comportamentais
 - Resistência interna e falta de patrocínio – a insegurança dos usuários / receio de perda de poder; solução: patrocínio da cúpula + engajamento de usuários chave na implantação)
 - Resistência externa (Clientes) – equipes de atendimento mal qualificadas; acesso a equipes de 2º nível
 - Experiências anteriores frustradas – solução: envolvimento de usuários chave, parceiro de implantação experiente, ...

Problemas na implantação - III

- Problemas processuais:
 - Processos de atendimento a Clientes pouco definidos ou não formalizados
 - Falhas na metodologia de implantação – soluções: parceiro experiente; template vertical
 - Treinamento deficiente
 - Venda mal feita
 - Problemas de *Data Quality*
 - Matriz de Responsabilidades inexistente ou deficiente

Implantação do CRM (SFA) - I

- Definição dos objetivos estratégicos da implantação – Ex.:
 - Implantação padronizada de um Processo de Vendas (etapas a serem seguidas obrigatoriamente ou opcionalmente)
 - Redução do ciclo de vendas
 - Redução do número de oportunidades perdidas
 - Permitir um maior nível de precisão dos mecanismos de previsão de vendas
 - Permitir um acompanhamento qualitativo do trabalho da força de vendas (atividades executadas, nível de atendimento aos Clientes, ...)
- Análise e implementação dos processos de venda
 - Personalização do cadastro de oportunidades
 - Definição de registros necessários
 - Definição de fluxos de aprovação de propostas

Implantação do CRM (SFA) - II

- Personalização / criação de cadastros
 - Contas e Contatos
 - Novas entidades – ex.: empreendimentos / unidades imob.
- Configuração de produtos / geração de propostas
 - Tabelas de preço
 - Modelos de proposta
- Importação de cadastros
- Definição de integrações com outros sistemas
 - Ex.: financeiro, estoque, faturamento, produtos, cadastro de clientes,
- Implantação de controles gerenciais
- Definição e implantação de recursos de e-CRM na Área de Vendas
- Outros processos

Implantação do CRM (EMA) - I

- Definição dos objetivos estratégicos da implantação – Ex.:
 - Aumento do número de Prospects encaminhados à área comercial num dado período
 - Medição dos gastos e resultados com cada uma das campanhas de marketing
 - Melhor retorno das campanhas (ex.: número de telefonemas e e-mails respondidos positivamente)
 - Aumento do acesso ao site internet da organização
- Levantamento dos processos de segmentação mais importantes
 - Definir critérios mais importantes
 - Criação das listas de marketing

Implantação do CRM (EMA) - II

- Configuração das primeiras campanhas de marketing
 - Operacionalização das campanhas
 - Definição e montagem de relatórios de acompanhamento
- Importação e qualificação de mailing lists
- Outras atividades
 - Configuração de pesquisas eletrônicas
 - Configuração de processos de gerenciamento de newsletters

Implantação do CRM (Gestão de Serviços) - I

- Definição dos objetivos estratégicos da implantação – Ex.:
 - Redução do tempo de espera nas filas de atendimento
 - Redução do percentual de Clientes que desistem de aguardar atendimento
 - Aumento do volume de atendimentos diários por membro da equipe
 - Diminuição da taxa de cancelamento de contratos
 - Aumento dos níveis de satisfação de clientes medidos em pesquisas
- Análise e implementação dos processos de atendimento
 - Personalização do cadastro de Solicitações
 - Criação de árvore de classificação de Solicitações (ou Portfolio de Serviços)
 - Definição dos processos de repasse manual / automático de Solicitações
 - Configuração de filas de atendimento

Implantação do CRM (Gestão de Serviços) - II

- Configuração de Contratos
- Implementação da Base de Conhecimento
- Definição de integrações com outros sistemas
 - Especialmente CTI
- Definição de recursos de e-CRM de atendimento pós-venda

REFERÊNCIAS

Referências

- BRETZKE, M. Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHRISTOPHER, M., PAYNE, A., BALLANTYNE, D. Relationship Marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.
- DYCHÉ, J. The CRM Handbook – A Business Guide to Customer Relationship Management. Boston: Addison-Wesley, 2002.
- GODIN, S. Marketing de Permissão. São Paulo: Editora Campus, 2000.
- GREENBERG, P. CRM: Customer Relationship Management na velocidade da luz – Conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GREENBERG, P. CRM at the Speed of Light – Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers – Fourth Edition. New York: McGrawHill, 2009.
- GUMMESSON, E. Marketing de Relacionamento Total. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JACKSON, B. B. Winning and Keeping Industrial Customers. Lexington, MA: Lexington Books, 1985a
- KOTLER, P. Administração de Marketing. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2008.
- LOVELOCK, C., WIRTZ, J. Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados – 5ª Edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- RAPP, S., COLLINS, T.L. Maximarketing. São Paulo: McGraw-Hill, 1991
- SCOTT, J., LEE, D., WEISS, W. Microsoft Dynamics CRM 4 For Dummies – Wiley Publishing – 2008
- SPIRO, R. L., RICH, G. A., STANTON, W. J. Gestão da Força de Vendas – 12ª Edição – São Paulo: McGraw Hill, 2009
- QUADROS, M. Microsoft CRM Passo a Passo. Florianópolis: Visual Books Editora, 2007.