

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**LILIAN SANCHES DE CAMPOS**

**IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO DE CRM E QUALIDADE EM COLETA DE  
DADOS**

São Paulo,  
2012

LILIAN SANCHES DE CAMPOS

IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO DE CRM E QUALIDADE EM COLETA DE  
DADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu  
da Universidade Presbiteriana Mackenzie,  
como requisito parcial para a obtenção do  
Título de Especialista em Gestão de Projetos.

ORIENTADOR: PROF<sup>a</sup>. DRA. **ELIDA JACOMINI NUNES**

PROF<sup>o</sup> **ROBERTO PALLES**

SÃO PAULO,  
2012

“Evoluímos de um mundo em que o grande vencia o pequeno,  
para um mundo em que o rápido vence o vagaroso.”

Klaus Schwab

Presidente e Fundador do Fórum Econômico Mundial

Dedico este trabalho à minha família, mestres e colegas da Pós-Graduação em Gestão de Projetos.

Com o apoio dos orientadores foi possível pensar e repensar conceitos e práticas.

Agradeço aos meus pais, amigos e professores pelo incentivo, apoio e paciência. Às pessoas que fizeram parte da minha vida durante o período de estudo no Mackenzie e aos professores e orientadores pela contribuição ao aprendizado. Em especial ao professor Roberto Pallesi pela atenção e dedicação durante as reuniões para orientação do desenvolvimento da monografia.

## RESUMO

Esta monografia refere-se à implementação de projetos de *softwares* de CRM, abordando a necessidade de qualidade nos processos de coleta de dados por toda a organização, para apoio às estratégias de marketing e aumento de resultados. Serão estabelecidas as premissas para que a implementação desse conceito ocorra e os cuidados para que a organização participe do processo de mudança e reconhecimento da qualidade de informações de seus clientes. O trabalho está desenvolvido de modo a demonstrar como as empresas enxergavam o cliente no passado e a evolução no conceito de gestão de relacionamento. Será conceituado o CRM (*Customer Relationship Management*), a segmentação de clientes e as ferramentas do mercado atual que darão suporte ao relacionamento com o cliente.

**Palavras-chave:** Campanhas de Relacionamento, CRM, Estratégia, Marketing de Relacionamento, Segmentação, Valor dos Clientes.

## **ABSTRACT**

This monograph refers to the implementation CRM's software projects by addressing the need for quality in the process of collection data throughout the organization, to support the marketing strategies and increased output. Shall be established premises for the concept's implementation occurs and care for organization to participate in the change's process and customer information's quality recognition. The work is developed to demonstrate how companies saw the customer in the past and management relationship concept's developments. It will be conceptualized the CRM (Customer Relationship Management), segmentation's customer and current market tools's that will support the customer relationship.

**Keywords:** Relationship's Campaigns, CRM, Strategy, Relationship's Marketing, Segmentation, Customer's Value

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1. CICLO DE VIDA DO CLIENTE .....	15
FIGURA 2. COMPARAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO DE VENDAS E MARKETING .	15
FIGURA 3. IDENTIFICAR, DIFERENCIAR, INTERAGIR E PERSONALIZAR.....	18
FIGURA 4. CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE .....	20
FIGURA 5. MATRIZ BCG .....	23
FIGURA 6. QUALIFICAÇÃO DE BASE DE DADOS PARA CRM .....	35
FIGURA 7. ESTRUTURA SIMPLIFICADA DE DATA WAREHOUSE .....	36
FIGURA 8. CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE SOFTWARE.....	46
FIGURA 9. PRINCIPIOS BÁSICOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM.....	47
FIGURA 10. CRONOGRAMA DE UMA IMPLEMENTAÇÃO TÍPICA DO SALESLOGIX 2000.....	51
FIGURA 11. FASES DA CAMPANHA PARA CAPTURA DE TELEFONES NO TELEMARKETING.....	59



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1. BASES PARA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	24
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

**BCG** – *Boston Consulting Group*

**BI** – *Business Intelligence* (Inteligência de Negócio)

**BZ** – *Below Zero* (Abaixo de Zero)

**CPF** – Código Pessoa Física

**CMV** – Cliente de Maior Valor

**CMP** – Cliente de Maior Potencial

**CRM** – *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

**DBM** – *Data Base Marketing* (Banco de Dados de Marketing)

**IDIP** – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar

**PROBARE** – Programa Brasileiro de Auto-Regulamentação (call Center, SAC, suporte)

**PROCON** – Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor

**ROI** – *Return on Investment* (Retorno sobre o Investimento)

**SAC** – Serviço de Atendimento ao Cliente

**SIM** – Sistema de Informação de Marketing

**SMS** – *Short Message Service* (Serviço de Mensagens Curtas)

**TI** – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	12
1. EVOLUÇÃO NOS CONCEITOS DE MARKETING E O CRM .....	14
1.1 EVOLUÇÃO NOS CONCEITOS DE MARKETING.....	14
1.2 O CRM.....	17
1.2.1 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS.....	17
1.2.1.1 IDENTIFICAÇÃO DE CLIENTES.....	18
1.2.1.2 DIFERENCIAÇÃO DE CLIENTES E SEGMENTAÇÃO .....	19
1.2.1.3 INTERAÇÃO COM OS CLIENTES .....	19
1.2.1.4 PERSONALIZAÇÃO DE CLIENTES.....	21
1.2.1.5 SEGMENTAÇÃO .....	22
1.2.2 ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	25
1.2.2.1 CRM OPERACIONAL.....	28
1.2.2.2 CRM ANALÍTICO.....	28
1.2.2.2 CRM COLABORATIVO.....	29
2. BANCO DE DADOS, <i>DATA WAREHOUSES</i> E MINERAÇÃO DE DADOS.....	31
2.1 BANCO DE DADOS E QUALIDADE NA COLETA DE INFORMAÇÕES.....	31
2.2 <i>DATA WAREHOUSE</i> E MINERAÇÃO DE DADOS .....	35
3. IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO DE CRM .....	38
3.1 PROJETO DE IMPLANTANÇÃO DO CRM.....	38
3.2 FASES DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE CRM.....	38
3.2.1 PLANEJAMENTO DO PROJETO.....	39
3.2.1.1 ESCOLHA DO <i>SOFTWARE</i> DE CRM .....	39
3.2.1.2 DEFINIÇÃO DA EQUIPE .....	40
3.2.1.3 REUNIÕES DE ALINHAMENTO .....	41
3.2.1.4 AVALIAÇÃO DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI) E	
CUSTOS .....	41
3.2.1.5 AVALIAÇÃO DOS RISCOS .....	42
3.2.1.6 AVALIAÇÃO DOS PRAZOS .....	44
3.2.1.7 PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO.....	45
3.2.1.8 CRIAÇÃO DO PROTÓTIPO E PROPOSTA	
DETALHADA.....	46

3.2.2 IMPLANTAÇÃO DO PROJETO.....	46
3.2.2.1 APLICANDO AS TÉCNICAS IDIP .....	47
3.2.2.2 FASES DO PROCESSO TECNOLÓGICO .....	49
3.2.2.3 MANUTENÇÃO PÓS-IMPLEMENTAÇÃO.....	52
4. CASO PRÁTICO .....	56
5. CONSIDERAÇÕES.....	60
6. GLOSSÁRIO .....	62
7. REFERÊNCIAS.....	67

## INTRODUÇÃO

O encadeamento do conteúdo teórico do presente estudo segue um fluxo coerente para promover a implantação de projetos de CRM (*Customer Relationship Management*), determinando o alinhamento de toda a organização e referindo-se à importância da qualidade dos dados dos clientes. A metodologia utilizada foi a de pesquisas de diversas fontes e autores, direcionando os resultados obtidos para a implantação de projetos. A monografia será desenvolvida em quatro fases, a saber:

### 1) Evolução dos conceitos de Marketing e o CRM

O marketing passa a ser uma atividade que deve ser desenvolvida por todas as áreas da empresa, no momento em que esta opta pelo desenvolvimento do relacionamento. O foco deixa de ser o produto e passa a ser o cliente, as empresas necessitam conhecer seus clientes e suas exigências para se adaptarem e serem capazes de oferecer um produto que seja bom para o cliente. Por fim, a tecnologia que também evoluiu em larga escala, é apresentada como suporte para direcionar o marketing de relacionamento. As ferramentas que estão sendo disponibilizadas permitem à organização a utilização da informação como ponto fundamental para o desenvolvimento do negócio e da gestão de todo o ciclo de relacionamento com o cliente.

### 2) Banco de Dados, *Data Warehouse*, *Data Mining* e Qualidade de Dados

Os conceitos de bases de dados e extração de informações serão abordados na citação de tecnologias, bem como a qualidade nos processos de coleta de informações durante a interação com o cliente. Sem que os funcionários e parceiros da organização colaborem para uma coleta de dados completa, atualizada e com informações relevantes, as estratégias de relacionamento com o cliente podem ser comprometidas devido a dificuldade de localização do cliente devido a informações incorretas.

### 3) Implantação de projeto de CRM

A implantação de um projeto de *software* de CRM deve seguir alguns requisitos, como avaliação de escopo, dos resultados esperados, custos e investimento disponível, prazos e riscos, além da comunicação e capacitação de pessoal. São abordadas as fases de planejamento, implantação e manutenção do projeto, com aspectos relevantes para análise pré-implantação e pós. Neste processo, é fundamental a participação dos colaboradores envolvidos no processo final, para que sejam adequadas as questões dos procedimentos vigentes na empresa aos novos, possíveis com a implantação do projeto.

### 4) Caso prático – Implantação de estratégia de CRM em uma instituição financeira para enriquecimento da base de dados

De acordo com a vivência na área de projetos de uma renomada instituição financeira brasileira, será exemplificada a implantação do projeto de CRM com a implantação de uma campanha para enriquecimento da base de dados dos clientes. Neste projeto, após seleção do público, definição de roteiro e treinamentos, foi implantada uma campanha para captura de telefones de clientes ofertando como benefício um serviço gratuito de mensagens para o número informado referente às transações realizadas no cartão de crédito do cliente. Esta campanha apresenta bons resultados desde o início de sua vigência e permite alimentação da base de dados de toda a instituição, podendo ser utilizada por todos os canais que necessitam abordar o cliente, e não restrito ao *telemarketing* utilizado como exemplo.

## 1. A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING E O CRM

### 1.1 Evolução nos conceitos de marketing

Nos últimos anos, várias organizações iniciaram uma grande mudança no cenário mundial dos negócios, começando a enxergar o Cliente. Entende-se como cliente interno e externo, os funcionários da empresa, fornecedores, associados, parceiros e consumidores finais.

No marketing tradicional, as empresas têm seus produtos padronizados e dificilmente conseguem diferenciar seus clientes, desenvolvendo uma comunicação unidirecional, através de mídia de massas, pois o objetivo é que o número de clientes aumente, aumentando conseqüentemente sua participação no mercado. Nesta visão, em caso de perda de um cliente, a empresa continua estável com o ganho de outro.

Philip Kotler (2006, p.4) conceitua o marketing como “processo social e gerencial, pelos quais indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”.

Para Kotler (2006, p.5), a afirmação acima se refere ao marketing como um processo de troca, na qual as partes compartilham coisas de valor. No entanto, esta visão já não se ajusta ao movimento atual de mercado, onde as empresas estão optando por um marketing mais preciso, mudando-se o foco puramente na venda para foco no relacionamento. As empresas estão concentrando esforços na estimativa de valor do cliente ao longo do tempo e projetando ofertas e preços de maneira que atendam suas necessidades e tragam maiores resultados para seu negócio. Esta é uma estratégia que visa obtenção de lucro durante o ciclo de vida do cliente e busca sua retenção.

Como ciclo de vida do cliente, entende-se o início como sua qualificação e atração (*suspect* e *prospect*)<sup>1</sup>, ativação, retenção e reativação, ou seja, a identificação do cliente e sua necessidade, a venda de um produto ou serviço, a monitoração da satisfação com análise das respostas às campanhas de marketing, sua retenção e novos estímulos com ofertas para clientes identificados como inativos ao longo do tempo (Miriam Bretzke, 2009, s.p.). Conforme pesquisas de

---

<sup>1</sup> Vide termos no Glossário p. 64 e p. 65

mercado, se gasta cinco vezes mais para atrair um novo cliente que para reter os já existentes (Kotler, 2006, p.153).

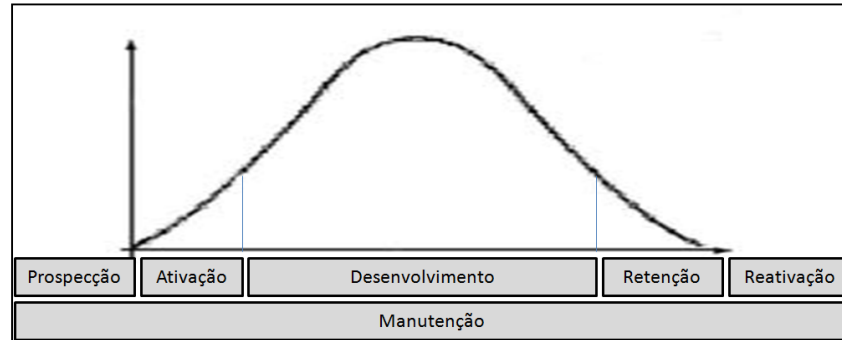


Figura1. Ciclo de Vida do Cliente

Fonte: Miriam Bretzke, 2009 s.p. – Programa de Educação Continuada FGV-EAESP

Muitos casos de sucesso nasceram de empresas que perceberam no momento certo que focando no cliente e não apenas no produto, estariam agregando valor às necessidades deles, pois desta maneira, seus produtos e serviços se adequariam ao que o cliente buscava no mercado. Assim, a informação passou a ser considerada um dos grandes diferenciais competitivos para as organizações.



Figura 2. Comparação entre Orientação de Vendas e Marketing

Fonte: Philip Kotler, 1998 – Administração de Marketing



Para Miriam Bretzke (2009, s.p.), o marketing de relacionamento é conceituado como:

... 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 como forma de obter uma vantagem competitiva e sustentável... refere-se a todos os esforços de marketing dirigidos integradamente ao cliente para criar uma experiência de marca positiva, que conduza ao desenvolvimento e manutenção de relações bem-sucedidas.

De acordo com esta definição, a empresa gerará mais valor se conseguir identificar com sucesso seus clientes mais valiosos, conquistá-los, mantê-los e cultivar suas compras, ao invés de uma abordagem de massas.

Pedro Reinares (2007, p. 121), conceitua “cinco R’s” do marketing de relacionamento, filosofia que o estabelecimento de relacionamento promove a longo prazo:

- Reconhecimento: promover o planejamento de variáveis diferenciais para diversificar a carteira de clientes.
- Relacionamento: cria-se um relacionamento quando os clientes aceitam de maneira voluntária incentivar um contato contínuo com a empresa, o que requer confiança, compromisso, comunicação e compreensão mútua.
- Retenção: o relacionamento facilita a retenção de clientes. É necessário manter os clientes considerados ideais dentro da estratégia de relacionamento.
- Recomendação: um cliente fidelizado é um instrumento de comunicação poderoso graças à sua capacidade de divulgação (recomendação da empresa e produtos a perfis afins).
- Recuperação: o marketing de relacionamento pode ajudar a estabelecer os processos que a recuperação de clientes perdidos implica.

O sucesso do marketing de relacionamento é a satisfação do cliente, que se sente reconhecido e recebe um serviço de maneira apropriada por meio de diversas interfaces. Para a empresa, a satisfação do cliente tem relação direta a sua imagem, e com estratégias de marketing direcionadas aos melhores clientes e aos que trazem maior valor, há aumento de resultado em seus negócios.

## 1.2 O CRM

De acordo com a consultoria *Peppers and Rogers Group* (2001, p. 5), o CRM é a infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one-to-one* de relacionamento com os clientes.

Para o *Gartner Group* (Antonio Faggioni, 2003, p.10):

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos diversos pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

O CRM tem como conceito básico conhecer cada cliente, entender suas necessidades e compreender cada cliente não como uma transação, mas como um relacionamento contínuo que necessita de gerenciamento para a maximização da rentabilidade da organização. Em cada contato, a empresa aprende mais sobre o cliente e deve estar apta a aplicar este conhecimento de forma a obter retornos.

A proposta do CRM é capturar informações resultantes de cada interação com o cliente e convertê-las em estratégias de negócio. Para que o entendimento sobre CRM seja facilitado, será utilizada a definição do *Gartner Group*, sendo separado em aspectos organizacionais, que diz respeito aos aspectos estratégicos da empresa, e tecnológicos, sobre a tecnologia disponível para apoio aos objetivos da organização.

### 1.2.1 Aspectos organizacionais

No cenário atual, os clientes estão mais exigentes, conhecedores de seus direitos e de que as empresas estão em constante competitividade por sua atenção e preferência. Essa exigência faz com que os modelos de negócios sejam feitos a partir das expectativas dos consumidores, e como as empresas estão preocupadas com as estratégias de relacionamento, o objetivo é compreender o comportamento dos clientes para evitar erros na oferta de produtos e serviços. É grande também a

preocupação com os resultados obtidos em cada campanha, com os retornos alcançados, com a retenção do cliente e com a confiabilidade da base de dados.

Antonio Faggioni (2003, p.40) comenta que não é tão simples implantar, focar clientes e aumentar resultados, mas afirma que a segmentação proporcionará identificar mais facilmente o cliente, ouvi-lo, atentar-se às tendências de mercado e desenvolver produtos e serviços agregando valor ao cliente. E estas metodologias e estratégias serão definidas identificando individualmente cada cliente, diferenciando seu valor e necessidades e interagindo com o mesmo, visando personalizar o atendimento e produtos.

Para implementar iniciativas de CRM, o *Peppers and Rogers Group* (2001, p. 5-6) desenvolveu quatro estratégias essenciais, sendo a metodologia IDIP que consiste em:

- Identificar seus clientes, independentemente do ponto de contato e lembrar-se deles;
- Diferenciar os clientes por seu valor, real e potencial, e por suas necessidades;
- Interagir com os melhores clientes, e com eles construir uma relação de aprendizado;
- Personalizar aspectos da relação com a empresa, o que agrega valor real à relação, cria custos de mudança e gera fidelidade.

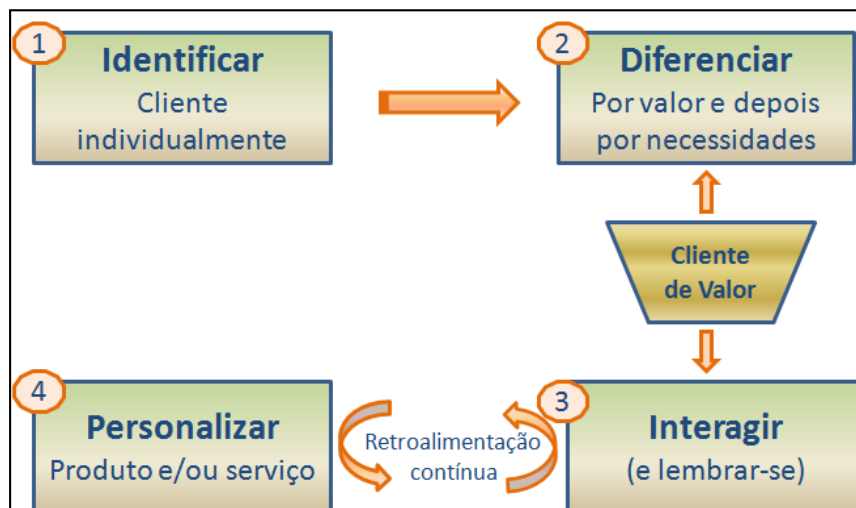


Figura 3. Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar

Fonte: adaptado de Unione, s.p.

#### 1.2.1.1 Identificação de Clientes

A relação com o cliente inicia quando a empresa é capaz de identificá-lo, um a um, de conhecer sua identidade e sua história, bem como sua preferência a canais

de atendimento, transações e interações realizadas com a empresa, reclamações cadastradas e soluções recebidas.

Antonio Faggioni (2003, p.42) chama a atenção para um grande desafio que a empresa terá que será de manter os dados do cliente assim com mantê-los disponíveis quando o cliente for identificado por qualquer canal de informações ou vendas da organização. Muitas vezes os dados do cliente costumam estar espalhados pela empresa, e não consolidados num único Banco de Dados, ou até mesmo em controles individuais dos colaboradores da organização, o que dificulta a identificação do histórico do cliente em diferentes pontos de contatos.

Ao identificar um cliente, a empresa passa a prestar um atendimento individualizado e não um tratamento de massa, podendo ir além no seu relacionamento e valorizando o cliente com um tratamento diferenciado. Pelo conceito de CRM, os clientes não podem ser diferenciados por seu produto, mas sim por seu valor real.

#### 1.2.1.2 Diferenciação de Clientes

As organizações devem partir do princípio de que todos os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades (Antonio Faggioni, 2003, p.48).

O valor do cliente passa a ser tangível quando sua satisfação foi atingida, gerando compra. Logo, o valor do cliente poderá ser medido em termos reais e, conseqüentemente, da soma de cada unidade resulta a lucratividade. Essas informações inseridas em base de dados irão demonstrar o processo de diferenciação de clientes. O valor potencial será o mais difícil de ser medido, mas pode-se ter esse resultado contabilizando quantas vezes o cliente comprou ou por suas reclamações ou sugestões (Antonio Faggioni, 2003, p. 49).

#### 1.2.1.3 Interação com os Clientes

No momento em que o cliente entra em contato com a empresa em busca de informações, suporte ou serviços, a organização tem a uma oportunidade de conhecê-lo e acumular informações nas bases de dados que serão utilizadas por todos os departamentos, no intuito de direcionar as ações para atendimento e solução de suas necessidades.

Para Antonio Faggioni (2003, p.52), “a interação é a única forma de conhecer cada vez mais o cliente”, com o objetivo de desenvolver uma relação de aprendizado, permitindo personalizar produtos e serviços. “A interação iniciada pela empresa deve utilizar o canal preferido do cliente e deve ter sua permissão para utilização deste canal”, cita Faggioni (2003, p.53). Como exemplo, a autorização para recepção de e-mails e notícias da organização (*opt-in*<sup>2</sup> no *website* da empresa ao efetuar algum cadastro), para ligações de *telemarketing*, entre outras interações.

Para uma interação via *telemarketing*, por exemplo, a empresa deve utilizar como apoio a verificação nos cadastros para bloqueios de ligações de *telemarketing* (resoluções das unidades de PROCON regionais desde 2009), antes de iniciar uma abordagem neste canal. Deve respeitar a resposta do cliente em contatos anteriores que, sendo negativa, é necessário ao menos estipular uma carência estabelecida para novo contato ativo.

Uma eficiente interação com o cliente, pode-se medir por facilidade de acesso à empresa e canais de comunicação, a solução do problema notificado pelo cliente, bem como o respeito e dedicação no seu tratamento. As formas de interação atualmente adotadas pelas empresas são através de e-mails, telefone, *websites* de internet, *chats*, correio postal e pontos de vendas, porém, também são considerados canais de comunicação, todos os meios de informação sobre a empresa e seus produtos, conforme mostra a figura a seguir.

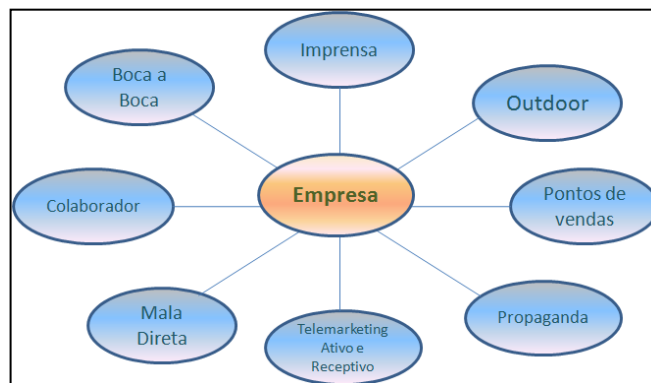


Figura 4 – Canais de comunicação com o Cliente

Fonte: Miriam Bretzke, 2009 s.p. – Programa de Educação Continuada FGV-EAESP

<sup>2</sup> Consentimento do cliente para recebimento via internet ou e-mail de mensagens de marketing, ou de caráter comercial.

Os clientes que dedicam tempo em escrever ou fazer ligações para uma empresa sugerem um desejo de se relacionar com a mesma a fim de corrigir o problema encontrado. Esses clientes devem ser tratados com atenção, cujas opiniões, satisfações ou insatisfações não podem ser generalizadas para um conjunto mais amplo de clientes. Algumas organizações ainda rejeitam a oportunidade de utilizar dados colhidos a partir de contatos espontâneos com clientes, menosprezando assim a importância das informações contidas nesses contatos. (Miriam Bretzke, 2009, s.p.).

#### 1.2.1.4 Personalização de Clientes

Conhecendo as necessidades do cliente através da interação, deve-se personalizar os produtos e serviços, entregando valor agregado, possibilitando sua retenção.

Segundo Faggioni (2003, p.57), a personalização torna-se simples ao identificar as preferências do cliente, mas é necessário treinamento adequado dos colaboradores da empresa que têm contato com ele, preparando-os para mudança de comportamento de acordo com cada cliente

Como formas de personalização, destacam-se a de produtos e serviços, distribuição e prazos, meios de abordagens, comunicação adequada para cada tipo de público, entre outras.

Para Pedro Reinares (2007, p. 101), os clientes satisfeitos compram mais, ampliam a categoria de produtos consumidos, “permitem desenvolver *up-selling* e *cross-selling*, aumentam a frequência de compras e contratam produtos e serviço complementares”. Estes clientes, se fidelizados, também podem atrasar menos os pagamentos, reduzem esforços de marketing da organização e fornecem maiores informações, reduzindo custo de pesquisa de mercado, com informações mais confiáveis em maior volume e muitas vezes “desejam produtos ou serviços diferenciados indiferentemente do custo. O grau de conhecimento que a empresa tem sobre esses clientes permite criar propostas diferenciais de produtos irrecusáveis.” (Reinares, 2007, p. 102). Para Reinares (2007, p. 102), clientes fiéis

atuam como divulgadores da marca. O valor de sua comunicação é decisivo para produtos de alta projeção (sobretudo na recomendação negativa).

#### 1.2.1.5 Segmentação

Para que uma estratégia de CRM seja bem sucedida, um processo fundamental é a segmentação de clientes, que conforme Antonio Faggioni (2003, p.59-60), permite identificar Clientes de Maior Valor, Clientes de Valor Potencial, e clientes que possam trazer prejuízos (*Below Zeros*):

- Cliente de Maior Valor (CMV) – clientes de maior valor real para a empresa, que geram as mais altas margens de lucro e que fazem maior parte dos negócios. São os clientes mais fiéis e dispostos a cooperar. A estratégia ideal para a empresa é de manter estes clientes.
- Cliente de Maior Potencial (CMP) – são os clientes que possuem grande potencial de crescimento e a empresa pode estimulá-los em campanhas específicas proporcionando maior retorno.
- *Below Zeros* (BZ) – “abaixo de zeros”, são clientes que proporcionam prejuízos à empresa, sendo o custo da atenção com este público maior que o seu valor real e potencial.

O processo de segmentação apóia-se na identificação e diferenciação do cliente, e na análise de seu comportamento no passado para uma previsão de seu comportamento no futuro. Dados básicos coletados como nome, telefones, endereço, idade, sexo, bem como a segmentação demográfica, psicográfica, geodemográfica<sup>3</sup> e agrupamentos comportamentais, geralmente não são suficientes para uma estratégia de aumento de resultados (Kotler 2006, p.161).

Para otimizar o processo de segmentação, pode-se utilizar como ferramenta o modelo Matriz BCG fundamentada pela *Boston Consulting Group*. Porém, cabe salientar que sem os dados básicos citados, qualquer estratégia pode ser minada, devido à dificuldade de localização do cliente.

---

<sup>3</sup> Vide termos no Glossário p. 65

Para Steven ten Have (2003, p.15), a matriz BCG “ajuda a definir prioridades em um portfólio de produtos. Sua premissa básica é: faz mais sentido investir onde existe crescimento (econômico) do qual a organização possa se beneficiar”.

No conceito da matriz, os produtos podem ser classificados como participação de mercado e crescimento de mercado. Criam-se quatro qualificações de produtos, classificados de acordo com a lucratividade gerada à empresa, sendo (Steven 2003, p.15-16):

- Estrela – produtos de alta participação em mercado de forte crescimento. São altamente lucrativos e podem ter um crescimento ainda maior. Deve receber foco e investimento da empresa;
- Vacas-leiteiras – produtos de alta participação e trazem lucros à empresa, embora não estejam num mercado em crescimento. Nenhum investimento é necessário para manter estes produtos;
- Pontos de Interrogação – baixa participação, mas num mercado em crescimento. Investimentos para gerar crescimento podem trazer resultados e lucros futuros;
- Animal de Estimação – pequena participação num mercado de baixo crescimento. Devem ser abandonados se não forem lucrativos, ou se forem, a organização deve aproveitar ao máximo o seu valor atual.

As qualificações da matriz BCG estão representadas na figura 5:

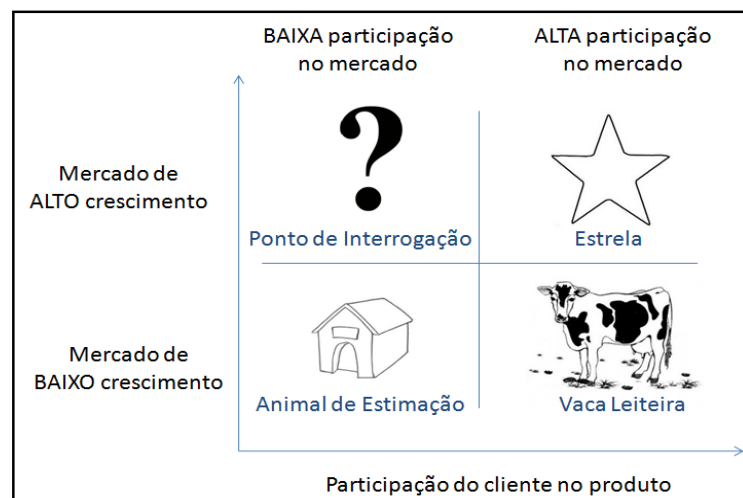


Figura 5 - Matriz BCG

Fonte: adaptado de Timaster, 15/07/2003



Apoiando-se no conceito da matriz, criam-se as estratégias para manter ou investir nos produtos, de forma que os mesmos tragam retornos à empresa. Utilizando este conceito para Clientes, após sua qualificação, será possível classificá-los em cada grupo e definir estratégias para trabalhar ofertas em cada perfil, praticando as estratégias para a retenção dos clientes de maior valor, ou seja, sua fidelização, a ativação, venda casada de produtos (*cross-selling*) para clientes de maior potencial, e o não investimento nos clientes que não trazem retorno ou que causam prejuízos à organização.

O CRM e a segmentação permitem às organizações responderem os seguintes questionamentos (Roberto Pallesi, 2011, s.p.):

- Quais são as minhas características reconhecidas no mercado como diferenciais competitivos?
- Qual é o perfil individual dos clientes?
- Quais são os hábitos de consumo de grupos de clientes específicos, por região/país?
- Quais clientes são, ou poderão ser fiéis e lucrativos?
- Quais são as taxas de retorno das minhas campanhas publicitárias?
- Qual é a maneira mais eficiente de atingir meus consumidores? Quais mensagens? Quais canais?
- Que partes do meu site meus clientes mais visitam?

O processo de segmentação apóia-se nos grupos abaixo, para identificação de clientes com perfil similar e agrupá-los para abordagens em estratégias simplificadas, em casos de massificação:

modalidades	Critérios
GEOGRÁFICA	Extensão Do Mercado Potencial, Concentração Geográfica, Transporte E Acesso, Polarização, Bairros E Ruas, Tráfego, Centros De Compras
DEMOGRÁFICA	Idade, Sexo, Domicílio, Família, Ciclo De Vida (Jovem, Adulto, Idoso)
SOCIO-ECONÔMICA	Classe De Renda, Instrução, Ocupação, Status, Migração, Mobilidade Social
PADRÕES DE CONSUMO	Frequência De Compra, Local De Compra, Lealdade A Marcas, Heavy & Light Users, Curva ABC
BENEFÍCIOS PROCURADOS	Satisfação Sensual, Prestígio Social, Emulação-Preço Favorável, Qualidade/Durabilidade, Redução De Custos, Atendimento/Serviços
ESTILOS DE VIDA	Expectativas De Vida, Uso Do Tempo, Interesses Predominantes, Participação Em Eventos E Agrupamentos Sociais, Uso Do Dinheiro, Amizades E Relações Pessoais
PERSONALIDADE	Bases Culturais, Atitudes e Valores, Liderança, Agentes De Mudanças
CARACTERIZAÇÃO ECONÔMICA	Setor De Atividade, Tamanho Das Empresas, Atuação Dos Concorrentes, Acessibilidade, Usus E Aplicações, Unidade De Decisão De Compra, Demanda Derivada

Tabela 1 – Bases para Segmentação de Mercado

Fonte: Roberto Pallesi, 2011 s.p. – Material do curso de CRM da Fundação Getúlio Vargas

Após identificar o público-alvo, utiliza-se uma campanha pontual ou estruturada, para fazer a prospecção de novos clientes. Pode-se qualificar uma lista de nomes, identificando os *prospects* entre os *suspects*, seja por *telemarketing* ou por mídias de respostas diretas (Miriam Bretzke, 2001, p.124).

### 1.2.2 Aspectos tecnológicos

Para construir uma base segmentada, satisfazer os clientes, conseguir comunicações mais rápidas e adaptar-se com agilidade ao ambiente de rápida mudança, é necessário apoio do avanço tecnológico. A Tecnologia da Informação veio somar ao processo de mudança das organizações, hoje integradas pela Internet com o fim de melhorar a cadeia de suprimentos, o relacionamento com fornecedores, distribuidores, funcionários, acionistas e principalmente os clientes.

“Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente e de todos os seus contatos e transações, consolidá-los em um banco de dados central, analisar, e promover o uso inteligente da informação a cada contato” (Miriam Bretzke, 2009, s.p).

Alguns mercados precisam de CRM's sofisticados. É o caso dos bancos, seguradoras, ou da administração pública, que processam elevados volumes de informações. Como citado anteriormente, as técnicas de CRM possibilitam identificar potenciais clientes, determinar o perfil, buscar e manter as informações de cadastros e históricos atualizados, para extração de informações que ajudem na tomada de decisões.

As principais ferramentas da Tecnologia da Informação utilizadas para auxiliar as decisões de marketing, além do CRM, são os Sistemas de Informação de Marketing (SIM), o *Database Marketing* (DBM) e os *Softwares* Gerenciadores de campanhas:

- Sistema de Informação de Marketing (SIM)

Para Kotler (2006, p.71), o SIM “consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar e distribuir informações de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de

decisão em marketing”. As informações necessárias são desenvolvidas através dos registros da empresa, atividades de inteligência de marketing e pesquisa de marketing.

- *Database Marketing (DBM)*

O marketing por banco de dados é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre consumidores atuais, consumidores potenciais (*prospects*) ou consumidores prováveis (*suspects*), preparado de acordo com o propósito do marketing, como geração e qualificação de eventuais interessados (*leads*), venda de um produto ou serviço, ou manutenção de relacionamentos com consumidores. “É um processo de construir, manter e usar os bancos de dados de clientes e outros registros (produtos, fornecedores, revendedores) para efetuar contatos e transações e para construir relacionamentos com o cliente” (Kotler, 2006, p.160). A utilização do banco de dados pelas áreas de marketing é feita através do armazenamento de informações de clientes, como nome, endereço, número de telefone, tipo de pedido de informação ou de compra, informações geográficas relevantes e demais informações úteis.

- *Software de Gerenciamento de Campanhas*

Para Miriam Bretzke (2001, p.181), estes *softwares* permitem executar e controlar as campanhas de comunicação por *telemarketing*, mala direta ou mídia dirigida, automatizando o planejamento, a execução e o controle de atividades de marketing e pode utilizar dados de um DBM ou *Data Warehouse*.

Se implantado adequadamente sob estratégias de marketing de relacionamento, o gerenciador de campanhas pode gerar economias e aumentar substancialmente o retorno sobre o investimento, porque permite que a organização realize campanhas de comunicação efetivas e monitore suas respostas (Bretzke, 2001, p.181).

Os principais *softwares* de CRM e seus fabricantes no mercado atual estão elencados abaixo (Roberto Pallesi, 2011, s.p.):

- *Microsoft Dynamics CRM 3.0, Microsoft* (integrado ao pacote *Office*)
- *SalesLogix CRM, Sage Software*

- SAP *Business One* CRM (BI, ERP, SCM), SAP *America Inc.*
- *Parature*, *Parature Inc.*
- *Entellium* CRM, *Entellium*
- *Pivotal* CRM, *Pivotal Corp.*
- *Maximizer Enterprise* CRM, *Maximizer Software*
- *NetSuite* CRM+, *Netsuite Inc.*
- *Oncontact V*, *Oncontact Software*
- ADAPT CRM, ADPT *Software Applications*
- *e-Synergy*, *Exact Software North America*
- Oracle (ERP, SCM, BI), *Siebel*
- *Vantive*, *PeopleSoft*
- ERM, CRM, BI, TOTVS
- CRM *Express*, CRM *Express*
- *Clarify*, *Nortel*

A escolha de um *software* não é determinante para melhorar o relacionamento com o cliente, conforme afirmação de Antonio Faggioni (2003, p.7):

Algumas empresas agiram rápido e moldaram seus negócios à nova realidade. Alguns tiveram sucessos, outros não. Muitos desses fracassos se deram a partir do momento que entenderam que focar o cliente era simplesmente, implantar custosos sistemas tecnológicos de CRM. Esqueceram que CRM são conceitos e metodologias, que agregados a tecnologia, devem trazer resultados positivos.

Para Pedro Reinares (2007, p.11), antepor a tecnologia à estratégia da organização é um dos principais erros do CRM:

A mais moderna das tecnologias não garante uma orientação ao cliente. Muitas vezes as informações obtidas pelos CRM's são utilizadas para fins meramente administrativos (como economia de custos). Não se busca o verdadeiro conhecimento. O cliente sente-se aborrecido por dar informações e percebe que elas não são ouvidas, já que ele não observa melhoras substanciais.

Outro erro, segundo o autor, está em acreditar que quanto mais complexa e sofisticada a tecnologia, melhores os resultados obtidos (Reinares, 2007, p. 9).

Sistemicamente o CRM deve proporcionar à empresa, em escala corporativa, maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças com rapidez. Os sistemas devem permitir a exploração de panoramas relativos a clientes e *prospects*,

partindo de uma visão macro de mercado (demográfica, psicográfica ou comportamental), até atingir o nível de transação com o cliente.

Para Miriam Bretzke (2009, s.p.),

Independente do tipo de técnica ou tecnologia selecionada, é preciso que a empresa assegure que cada atividade relacionada com o contato com o cliente seja parametrizada e contemplada nas diversas pontas do atendimento e haja retroalimentação do database marketing e acompanhamento, até o final do ciclo de relacionamento.

Ao implantar um *software* de CRM, a empresa passa por três estágios, segundo definido pelo *Meta Group* (Faggioni, 2003, p.41), sendo o CRM Operacional, o Analítico e o Colaborativo que serão detalhados a seguir.

#### 1.2.2.1 CRM Operacional

O CRM Operacional, de acordo com a definição de Roberto Pallesi (2011, s.p.) é a aplicação da TI para melhorar a eficiência das operações de marketing, serviços e vendas. Além dos controles operacionais necessários para o bom uso da solução”. São contemplados pelo CRM Operacional os processos de atendimento ao cliente (telefone, Internet, entre outros), de gerenciamento de campanhas, o armazenamento de dados e ferramentas de *Business Intelligence* (BI) para tomada de decisões.

CRM operacional deve permitir a criação de bases de informação para a realização do que podemos denominar CRM analítico (Pallesi, 2011, s.p.).

#### 1.2.2.2 CRM Analítico

Conforme definições de Faggioni (2003, p. 41) e Pallesi (2011, s.p.), o CRM Analítico é um conjunto de aplicativos de análise que auxiliam na previsão, medição e otimização do relacionamento com os clientes. Sua infra-estrutura permite obter todas as informações relevantes sobre os clientes, além de organizá-las consistentemente, servindo de ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles. Isso

permite para os melhores clientes, uma relação fácil e conveniente com a empresa, que busca satisfação e fidelidade.

É através das ferramentas analíticas que se identificam os clientes de menor valor para a empresa, podendo-se conseguir uma redução significativa dos custos de atendimento a estes clientes.

O CRM analítico deve ocorrer internamente, onde se analisa o relacionamento dele com a empresa, comparando com perfis similares e enquadrando em *clusters* específicos. Com isso, a área de atendimento pode oferecer apenas os produtos certos para o segmento correto, otimizando o tempo e a paciência dos clientes, evitando erros na oferta de produtos que ele já tenha adquirido ou que jamais comprará.

As ferramentas analíticas permitem vantagens competitivas à organização que pode realizar campanhas para públicos, planejando esforços de marketing por período, região, canal de distribuição, renda, propensão à aquisição de certos produtos ou serviços, simulando seus resultados e monitorando o sucesso após a prática da ação.

O uso de ferramentas analíticas possibilita também o suporte ao processo de vendas, desde a geração de listas e oportunidades até o processamento de pedidos ou transações (Miriam Bretzke, 2009, s.p.). É possível também prever o retorno que estas listas trarão com a efetivação da contratação nas campanhas, sendo possível o cálculo de metas e previsão do faturamento da campanha.

Após o término de uma campanha de marketing ou vendas, pode-se monitorar desde a satisfação do cliente, a qualidade do produto e do serviço de oferta (canal trabalhado), o gerenciamento de reclamações e o resultado financeiro alcançado, com as projeções necessárias.

#### 1.2.2.3 CRM Colaborativo

No CRM Colaborativo (Faggioni, 2003, p. 41 e Pallesi, 2011, s.p.), ou interação entre clientes, funcionários e parceiros de negócio, aumenta a capacidade das empresas de atenderem as demandas específicas de seus clientes.

A *web* permite a colaboração através de acesso rápido e fácil a aplicações internas e externas através da internet, aumentando o valor de cada transação e permitindo que seus usuários conduzam a interação de maneira eficiente.

Todas as soluções de CRM beneficiam-se de imediato das informações capturadas, trabalhadas e propagadas na camada de inteligência de relacionamento (Miriam Bretzke, 2009, s.p.). Este formato assegura a sincronização entre as soluções e, por consequência, o uso de todos os dados disponíveis sobre clientes durante uma interação.

Pode-se concluir que o CRM pressupõe a integração dos processos de produção, distribuição, vendas e marketing. Assim busca-se, de um lado, conquistar clientes, aumentar a satisfação dos já conquistados e estimular a fidelidade dos mesmos; de outro, a redução e otimização dos custos com canais de divulgação e comunicação, e aumento do retorno desenvolvendo estratégias para reter os melhores clientes.

O próximo capítulo tratará dos aspectos tecnológicos do CRM, quanto à base de dados e a necessidade da qualidade na coleta de informações.

## 2. BANCO DE DADOS, DATA WAREHOUSES E MINERAÇÃO DE DADOS

### 2.1 Bancos de Dados e Qualidade na coleta de informações

Na literatura atual, banco de dados é qualquer sistema que reúna e mantenha organizada uma série de informações relacionadas a um determinado assunto em uma determinada ordem. As empresas organizam suas informações em bancos de dados que podem ser especificamente de produtos, clientes, colaboradores, fornecedores e concorrentes, por exemplo. Os dados são organizados em tabelas e é possível a combinação de diversos bancos para extração de informações de apoio à tomada de decisões.

Como vantagem percebida em um banco de dados, pode-se afirmar a padronização de informações, redução ou eliminação de duplicidades, compartilhamento de dados e independência dos dados. Como Dados, pode-se descrever como um valor objetivo, sem valor agregado, interno ou externo à empresa, que em conjunto representam uma Informação com significado para o receptor, com o objetivo de transformar um conjunto de informações em Conhecimento ([www.ofinicinadevalor.com.br](http://www.ofinicinadevalor.com.br)).

Um banco de dados de cliente é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais e potenciais, que contém informações cadastrais, como nome, telefones, endereço, idade, sexo, renda, membros da família, histórico de transações, histórico de contatos, dados demográficos e psicográficos (como atividades, interesses, sugestões), dados sobre mídias preferidas entre outras informações úteis ao negócio (Kotler, 2006, p. 72). Estes dados são organizados e acessíveis para fins de marketing, como por exemplo, geração de indicadores, listas de contatos (*mailings*) para ofertas ou para ações de relacionamento com o cliente.

De acordo com Kotler (2006, p. 162), as empresas utilizam bancos de dados para:

- Identificar clientes potenciais, após um estímulo que gera interesse a um *prospect* que ao entrar em contato com a empresa, receberá uma oferta para tornar-se cliente;



- Decidir quais clientes devem receber uma oferta, determinando o cliente-alvo e diminuindo-se o custo de abordagem de canais, direcionando a oferta apenas aos receptivos, mais rentáveis ou sensíveis ao produto e serviço;
- Intensificar a fidelidade do cliente, despertando o interesse e entusiasmo do cliente, lembrando-se de suas preferências, ou utilizando os dados para envio de brindes e ofertas apropriadas;
- Reativar compras de clientes que aparentemente estão inativos, lembrando-os das ofertas e benefícios que a empresa oferece;
- Evitar erros com o cliente, como tratamento padrão a clientes especiais, duplicidade de ofertas com informações diferentes, entre outras situações.

Para Kotler (2006, p. 163), construir e manter um banco de dados de clientes requer grande investimento em *hardware* e *software*, programas analíticos e colaboradores treinados. Um problema identificado é a “dificuldade de fazer com que todos da empresa tenham uma orientação voltada para o cliente e que usem as informações disponíveis”.

É fundamental que os dados sejam precisos e completos, assegurando que a informação esteja correta, consolidada, enriquecida e atualizada. A falta de qualidade dos dados pode prejudicar os objetivos do CRM, trazendo custos à organização, que podem ser financeiros ou de imagem.

Como comprometimento da estratégia, pode-se exemplificar com a necessidade de aquisição de listas atualizadas, que contenham dados básicos do cliente como telefones, endereço por exemplo, sendo preciso efetuar compras no mercado muitas vezes não sendo possível garantir a veracidade de atualização dos mesmos. Um cadastro de cliente desatualizado pode acarretar o envio de correspondências que não serão entregues, a realização de ligações para telefones que não pertencem ao cliente, abordagens de clientes que solicitaram não serem “incomodados” por determinados canais, como o *telemarketing* e malas diretas, entre outras situações que possam desestimular o cliente a continuar um relacionamento com a empresa.

Comumente muitas empresas são direcionadas a realizar campanhas pontuais para coleta de dados dos clientes, para atualização de seu banco de dados e posterior ação de contato e relacionamento. Nestas campanhas, pode-se utilizar como exemplo o contato de uma instituição financeira, ofertando um serviço com isenção de tarifas se coletado um novo telefone do cliente, ou ações de pesquisas para atualização de endereços e aceite de contato pelo canal utilizado. Estas ações geram altos custos financeiros no contato, e também de imagem, devido a abordagens incorretas.

O conceito de Qualidade para Crosby (Isnard, 2009, p.42) é “conformidade aos requisitos”, requer prevenção, e como desempenho padrão “zero defeitos”, fazendo certo na primeira vez. Para Juran (Isnard, 2009, p.40), “qualidade é adequação ao uso” e divide-se em três pontos principais: planejamento, controle e melhoria. Para ele, os processos de negócio são a maior e mais negligenciada oportunidade de melhoria, sendo que seus problemas são causados expressivamente por processos de gestão. A melhoria deve ser o principal objetivo do gestor, esforço que deve contar com a participação das pessoas que irão implementá-la. O gestor deve delegá-la aos níveis operacionais da empresa. (Isnard, 2009, p.41).

Qualidade é um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou percepções associadas a produtos (Isnard, 2009, p.21). Hoje a qualidade passou a ser buscada por todas as organizações, que passaram a adotar métodos de inspeção, de *benchmarking*, melhoria contínua e diversas ferramentas de controle conforme área de negócio. A competição entre as empresas fez com que cada organização passasse a investir no gerenciamento da qualidade para garantir que seus processos estejam de acordo com o esperado, trazendo satisfação ao cliente e prevenção de erros que aumentariam os custos se necessária correção.

Com relação a serviços, para Isnard (2009, p.33),

A qualidade está basicamente relacionada a pessoas, e o elemento humano e sua qualidade representam grande diferencial contemporâneo. Deste modo, prover treinamento adequado pode significar o êxito do empreendimento... Garantir a qualidade requer envolver todos os funcionários de todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes nos processos de melhoria.

Durante a interação com o cliente, é importante coletar e atualizar dados corretamente, principalmente os solicitados por ele, como alteração de endereço e telefones. Algumas empresas contam com colaboradores que, por falta de treinamento ou por não acharem importante, preenchem o cadastro do cliente com dados inconsistentes ou com números de telefones inválidos ou que não pertencem a ele, apenas para preencher um campo obrigatório do registro. Não consideram que a falta desta informação pode prejudicar estratégias de relacionamento da organização, ou até mesmo contatos de cobrança por não cumprimento de prazos de pagamento por parte do cliente. Um funcionário desmotivado e que não compreende os procedimentos que é obrigado a cumprir, produz o efeito contrário do desejado.

É importante que os desenvolvedores de sistemas que alimentam os bancos de dados, programem campos obrigatórios e consistências dos mesmos, como validação de dígitos de telefones, cruzamento de CEP informado com o logradouro, validação de telefones “genéricos” utilizados em diversos cadastros, como os iniciados com “0800”, “4004” ou DDD inexistentes. Os colaboradores devem ter o comprometimento de preencher os dados completos do atendimento ao cliente, como inclusão da reclamação ou sugestão realizada, e coletar informações atualizadas.

Os maiores desafios para manter uma base de dados atualizada são manter as equipes treinadas, cientes e conscientes dos impactos negativos da não colaboração com os procedimentos, sistematizar os processos, de forma a facilitar a colaboração dos envolvidos e evidenciar falhas no processo buscando corrigi-los de forma ágil.

Garantir a qualidade dos dados deve ser processo contínuo para que não haja degradação das informações no decorrer do tempo. Sem os dados com a qualidade necessária e desejável, o CRM não atinge seu objetivo com sucesso.

A figura 6 demonstra processos de qualificação de bases de dados internos (planilhas, relatórios, controles operacionais, sistemas da empresa) e externos (compra de listas, por exemplo), para construção da base de dados utilizada na estratégia de CRM:

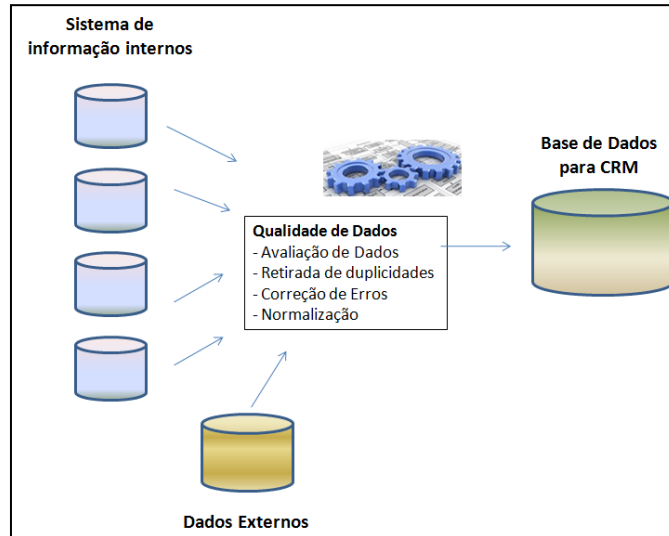


Figura 6 – Qualificação de base de dados para CRM

Fonte: adaptado de Devmedia, 2002

Para Miriam Bretzke (2009, s.p.), um dos resultados mais úteis do banco de dados de clientes é:

... a habilidade de calcular o valor de duração de um cliente, que indicará quanto cada cliente vale. Os procedimentos pra calcular esse valor podem ser pragmáticos ou envolver modelos estatísticos preditivos, que identificam os clientes mais rentáveis e mais fiéis para então, determinar os segmentos que devemos prospectar ou fidelizar no nosso Database Marketing de forma lucrativa.

## 2.2 Data Warehouse e Mineração de Dados

Um *Data Warehouse* (DW) pode ser definido como um sistema de armazenamento de informações oriundas de um banco de dados, organizados de forma consolidada. Este armazenamento contém dados históricos da organização ou de um negócio e quanto maior o volume de informações, maior a base para argumentação para a escolha de uma estratégia. Este sistema possibilita a análise de grande volume de dados, coletados dos diversos sistemas da empresa, facilitando a extração de relatórios analíticos que agregam a tomada de decisões e previsões de eventos e resultados futuros.

Como exemplo de estrutura de um *data warehouse*, pode-se demonstrar na figura 7 a organização de diversas informações de várias as fontes de dados da

empresa, que após extraída e analisada (*data mining*), permitem o desenvolvimento de relatórios com informações gerenciais, servindo de apoio à estratégia.

Um exemplo de estratégia é uma campanha de envio de mala direta ou informativo, que poderá ser aplicada a apenas alguns clientes, evitando-se o custo de correspondência para aqueles que não possuem o perfil da campanha ou que não desejam receber este tipo de correspondência (Kotler, 2006, p.72), tendo sinalizado anteriormente à uma central de atendimento ou não selecionado esta opção no *website* da empresa.

A figura abaixo exemplifica de forma simples a arquitetura de um *data warehouse*, com algumas bases de dados da organização que o compõe, permitindo a extração de relatórios específicos:

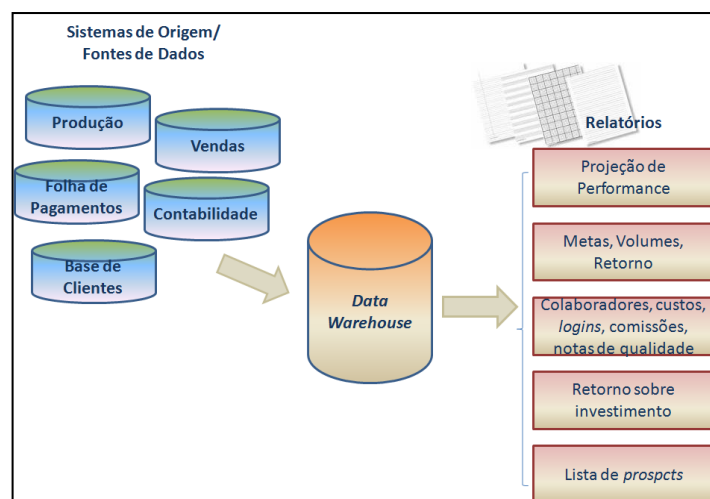


Figura 7 – Estrutura simplificada de *Data Warehouse*

Com os dados coletados e organizados em um *data warehouse*, equipes podem capturar, consultar e analisar estes dados, através de ferramentas específicas, como SAS<sup>4</sup> por exemplo, e apoiar as estratégias da organização, que direcionará os esforços aos canais que serão utilizados para uma campanha específica.

<sup>4</sup> *Statistical Analysis System* é um *software* gerenciador de banco de dados que possibilita a extração e análise de informações de grandes bases de dados.

O processo de extração de informações é conhecido como mineração de dados ou *data mining*, onde os analistas podem extrair informações sobre perfis, tendências, e segmentos de uma ampla massa de dados (Kotler, 2006, p.162). Fazer um *data mining* é utilizar ferramentas e técnicas estatísticas e matemáticas, para análise de agrupamento e modelagem de dados, transformando os dados processados em informações úteis ao negócio.

O volume de dados e informações de uma organização geralmente é abundante. “O desafio é lidar com seu volume, limpeza, armazenamento, recuperação e compilação, assegurando relevância e capacidade analítica” ([www.oficinadevalor.com.br](http://www.oficinadevalor.com.br)).

A extração das informações tem como objetivo a identificação de padrões em conjuntos de dados que representam informações válidas. Este processo ocorre em várias etapas interligadas e seqüenciais, sendo: seleção de dados podendo ser apenas de uma amostragem dependendo do volume de informações, preparação destes dados transformando-os em um mesmo formato se de diferentes fontes originárias, limpeza dos dados eliminando-se duplicidades, erros e inconsistências, interpretação dos mesmos utilizando ferramentas de visualização que permitam a leitura dos resultados de forma clara, e a consolidação das informações (Viviane Pernomian, 2004, s.p.).

Após a extração e consolidação da informação, iniciam-se processos de modelagem que permitem a definição de *clusters* de clientes, que serão direcionados às campanhas e estímulos específicos de acordo com o negócio. Após esta etapa, é possível criar as listas para abordagem de ofertas, pesquisas ou informativos aos clientes de acordo com cada perfil e sua propensão à compra do produto e receptividade ao canal. É possível nesta etapa, de acordo com o uso de ferramentas estatísticas, prever o índice de cumprimento de metas ou retorno financeiro que o trabalho de certa lista trará à organização.

O próximo capítulo abordará a implantação de um projeto de *software* de CRM e sua manutenção de forma eficiente para que sejam alcançados os objetivos da organização com o investimento.

### 3. IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETO DE CRM

#### 3.1 Projeto de implantação do CRM

O gerenciamento do relacionamento com o cliente não é um conceito novo e não pode ser definido unicamente como tecnologia, processo ou estratégia, e sim como um conjunto destes princípios. O CRM se iniciou antes mesmo da Internet ou do telefone, quando as empresas procuravam conhecer cada cliente, entender suas necessidades e compreender cada cliente não como uma transação, mas como um relacionamento contínuo que necessita de gerenciamento para aumento da rentabilidade.

A implementação do CRM “não significa apenas instalar programas e esperar que tudo funcione corretamente. Ela significa entender como o *software* deve se adaptar ao modelo de negócio e ao estilo da empresa” (Paul Greenberg, 2001, p. 325).

Para Greenberg (2001, p. 324) “os sistemas de CRM são implementações muito complexas, envolvendo múltiplos elementos e freqüentemente, integração com as atividades de apoio. Isso pode envolver a compatibilização com pacotes já instalados no sistema da empresa”. Grandes empresas com diversas localidades podem ter mais dificuldades em integrar seus processos, por cada uma possuir processos e culturas diferentes. “Uma instalação tecnicamente perfeita e personalizada pode falhar se os funcionários não quiserem aceitar o sistema” (Greenberg, 2001, p. 324)

#### 3.2 Fases da implementação de um projeto de CRM

A fase de pré-implementação do CRM varia de acordo com a complexidade da organização, do escopo, da análise de viabilidade, onde se destacam o Retorno sobre o Investimento (ROI) e avaliação de riscos. É nesta fase também que ocorre a escolha do *software*, as reuniões para alinhamentos de equipes e a definição dos gerentes e líderes de projetos e o envolvimento dos principais executivos (Greenberg, 2001, p. 327).

### 3.2.1 Planejamento do Projeto

A fase de planejamento ocorre após a identificação da necessidade da implantação de CRM na organização. Neste momento, ocorrem as primeiras discussões sobre o escopo, *software* e fornecedores, a escolha da equipe que será envolvida, responsabilidades, como serão realizadas as comunicações, os riscos, prazos e custos relacionados ao projeto.

Ao final do planejamento, ocorre a apresentação dos resultados esperados com a implantação do projeto, para a aprovação dos patrocinadores.

#### 3.2.1.1 Escolha do *software* de CRM

Para Greenberg (2001, p. 328), a escolha do *software* deve ocorrer considerando os fornecedores mais confiáveis, e deve-se atentar para alguns critérios de seleção:

- Escalonamento do *software* (capacidade de atender as necessidades de uso e do número de usuários);
- Flexibilidade da caixa de ferramentas para personalização;
- Estabilidade do código do aplicativo de CRM existente;
- Compatibilidade do aplicativo novo com os sistemas existentes na empresa e com a Internet;
- Nível de suporte técnico disponível durante e depois da implementação.
- Suporte de atualização;
- Disponibilidade de módulos adicionais (para posterior necessidade de complementação).

Após definição destes critérios, escolhe-se o *software* que passará a apoiar as estratégias de CRM da organização.



### 3.2.1.2 Definição da equipe

A definição da equipe ocorre com a seleção dos integrantes que atuam em segmentos específicos e a escolha é realizada conforme avaliação de perfis e habilidades necessários para o projeto em vigor.

De acordo com Greenberg (2001, p. 329), este é o momento da definição de:

- Gerente de Projeto (GP) – “é responsável por todos os aspectos da implementação, incluindo controle de custos, testes e qualidade, e a satisfação do cliente” (Greenberg 2001, p. 329). O gerente de projetos pode atuar em diferentes projetos ao mesmo tempo e possui além de outras responsabilidades, a função de administrar os problemas encontrados durante o projeto, os custos e o prazo para que não excedam o planejado, além das parcerias com os fornecedores e todos os controles envolvidos, como verificar se os compromissos estabelecidos por ele estão sendo cumpridos.
- Líder da implementação ou líder técnico – “é responsável pelos aspectos técnicos, dirige os engenheiros de sistema e normalmente dedica-se a um projeto de cada vez” (Greenberg 2001, p. 329) Este profissional costuma permanecer na empresa em tempo integral, até o término do projeto. Seu ponto forte é a combinação de conhecimentos técnicos e habilidades interpessoais. Colabora com o gerente de projetos no estabelecimento de compromissos, mas não possui autonomia suficiente para alterações no projeto.
- Engenheiros de sistemas – “recebem o nome de acordo com suas capacidades específicas – desenvolvedor em linguagens, especialista em funcionalidades. Seu papel principal é o desenvolvimento da codificação” (Greenberg, 2001, p. 330). Precisam ter conhecimentos técnicos e funcionais específicos, conforme os necessários para o projeto vigente.
- Analistas de sistemas ou negócio – “são os especialistas funcionais e dão entrada aos processos e fluxos que são específicos da empresa”

(Greenberg, 2001, p. 331). Geralmente é necessário que estes profissionais tenham experiência na área e conheçam o produto em implementação no caso de projetos de CRM de grande porte.

Para a implementação do *software* na organização, é necessária também a participação no projeto dos técnicos de TI que realizam as instalações e os serviços de *help desk*, e os especialistas em integração que são profissionais especializados em *scripts*, conexões e todos os processos para que o sistema funcione.

Paul Greenberg (2001, p. 332) cita que os chefes de departamentos não-técnicos possuem uma participação muito importante no projeto, pois “fornecem entradas e aprovações sobre aspectos que afetam os seus departamentos”.

#### 3.2.1.3 Reuniões de alinhamentos

As reuniões de alinhamento ocorrem principalmente no início do projeto e sempre que necessário informar o andamento e alterações no decorrer do trabalho.

A tarefa final da primeira reunião é “estabelecer um primeiro cronograma para os produtos intermediários, com seus prazos de conclusão. Em uma reunião bem sucedida haverá acordo com relação ao que o sistema pode ou não fazer e quais as expectativas de cada pessoa” (Greenberg, 2001, p. 333).

Nestas reuniões são expostas as expectativas que precisam ser atendidas. “É importante que haja concordância sobre o que se espera do sistema, em termos funcionais e técnicos. Deverá também ser encontrado um entendimento acerca daquilo que o *software* pode ou não fazer” (Greenberg, 2001, p. 332).

#### 3.2.1.4 Avaliação do Retorno sobre o Investimento (ROI) e custos

As empresas esperam retorno, logo o trabalho de recurso com base no valor do cliente possibilita que as empresas utilizem a infra-estrutura e investimentos existentes para aumentar a rentabilidade.

De acordo com Antonio Faggioni (2003, p. 93) o ROI significa:

Termo que descreve o cálculo do retorno financeiro em uma política ou iniciativa de negócios que implica algum custo. O ROI pode ser medido em termos de um período para recuperação do investimento, como uma porcentagem de retorno em uma despesa de caixa, ou como um valor presente líquido descontado dos fluxos de caixa livres de um investimento.

Como indicador financeiro de longo prazo, permite monitorar os vários elementos, servindo de integração entre o plano estratégico e o orçamento anual, o que influencia a tomada de decisões quanto ao direcionamento das estratégias

Pode-se perceber no cálculo do ROI, a conquista de clientes e a sua retenção em longo prazo, que conduzem a um aumento da receita.

Quanto aos custos estipulados, deve-se buscar o cumprimento dos mesmos, para que o projeto não acarrete prejuízos financeiros à organização. Devem ser envolvidos na estimativa de custos os gastos com pessoal, aquisição de materiais e serviços, equipamentos, instalações, assim como categorias especiais como provisão para inflação ou custos de contingências (PMBOK, 2008, p. 165)

“O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle de custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado” (PMBOK, 2008, p. 165). Nesta condição é necessário na fase de planejamento do projeto de CRM:

- Estimar os custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto;
- Determinar o orçamento, sendo o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base autorizada dos custos;

Esses processos podem envolver esforços de um grupo ou pessoa, com base na necessidade do projeto, e ocorrem pelo menos uma vez em todo o projeto e em uma ou mais fases do mesmo. A habilidade de influenciar o custo é maior nos estágios iniciais do planejamento do projeto, e fornece a estrutura para cada processo do gerenciamento dos custos para que o desempenho dos mesmos seja eficiente e coordenado.

### 3.2.1.5 Avaliação dos riscos

A empresa deve avaliar a viabilidade do projeto, através dos aspectos estratégicos que são voltados aos planos de negócio como consistência interna e externa, adequação dos recursos, vulnerabilidade e funcionalidade. Além de analisar financeiramente o projeto de CRM, considerar um fator fundamental que é o risco.

Na implementação de um projeto de CRM não há risco igual a zero. O caminho é adotar a análise dos riscos, que é composta por quatro atividades: identificação dos riscos óbvios e possíveis incorrerem no projeto; projeção e classificação quanto a sua probabilidade e conseqüências dos problemas; avaliação detalhada; e por fim, a administração (Marcos Araújo, 2004, s.p.). Aplicar um planejamento para definir estratégias preventivas para reduzir a probabilidade de o risco surgir; estratégias de minimização para reduzir o impacto dos riscos e um plano de contingência em caso do risco ocorrer.

A análise de risco foca os aspectos de sensibilidade e cenários, e conforme artigo publicado por Paul Greenberg na *HSM Management* de 31-março-abril de 2002, s.p.:

Os fatores de risco do CRM devem ser individualmente segmentados. Os riscos podem envolver cultura, os processos, a tecnologia, os objetivos e metas. Alguns fatores a observar a respeito de risco:

- Falta de planejamento interfuncional – compartimentando as coisas em nichos individuais;
- Inexistência de uma estratégia formal de negócios de CRM – levando a abordagens arbitrárias e ‘palpites fundamentados’;
- Pouco ou nenhum apoio da diretoria – levando a uma falta de visão corporativa e pouco conhecimento dos fatores financeiros;
- Pouco ou nenhum apoio do usuário – levando à falta de uso do produto final;
- Ofuscamento vindo do fornecedor – levando à compra de uma solução sem a compreensão dos objetivos e metas reais da empresa ou da visão de CRM.

No mesmo artigo comentado acima, Greenberg reforça que a cultura da empresa será afetada, tanto positiva quanto negativamente, visto que mudanças no

padrão exigirão alterações de processos que, por sua vez, podem demandar mais ou menos mão-de-obra e maiores incentivos e investimentos financeiros, por exemplo. Assim, será preciso uma definição na maneira de conduzir os negócios da empresa, o que pode significar a eliminação de alguns processos, práticas e regras que não condizem com a nova missão. Se os colaboradores envolvidos no atendimento ao cliente não utilizarem a nova ferramenta, grande parte do investimento na aplicação não trará os resultados esperados. Greenberg (2002, s.p.) afirma que “cerca de 55% a 75% dos projetos de CRM fracassam por falta de uso”.

Outros exemplos de riscos para um projeto, seja de CRM ou de qualquer implementação, envolvem: rotatividade de pessoal, alteração de requisitos, mudança de prioridade definida pela alta direção, determinação de corte de custos no projeto, entre outros. Os riscos devem ser classificados quanto à sua probabilidade (muito baixa, baixa, moderada, alta e muito alta), para que seja feito o planejamento conforme suas conseqüências (Insignificantes, Toleráveis, Sérios ou Catastróficos), gerenciando estratégias preventivas, de minimização ou planos de contingência. (Marcos Araújo, 2004, s.p.).

#### 3.2.1.6 Avaliação do prazo

Conforme definição do PMBOK (2008, p. 129), o “gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto”.

Na fase de planejamento do projeto, definem-se as atividades que serão realizadas para produzir as entregas do projeto, ocorre o seqüenciamento das atividades, estima-se os recursos das atividades, como tipos e quantidade de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos necessários para realizar cada atividade, estima-se a duração das atividades e desenvolve-se o cronograma, que é a seqüência das atividades, suas durações, recursos e restrições do cronograma (PMBOK, 2008, p. 129).

Para que as atividades sejam cumpridas no prazo determinado, é necessária dedicação no acompanhamento e controle de todos os processos do projeto, pelo gerente do projeto e apoio dos demais envolvidos. Sempre que identificado que um prazo não poderá ser cumprido, deve haver alinhamento com a equipe focada no

projeto, para melhor gerenciamento de recursos e distribuição de atividades. O não cumprimento de prazos acarreta prejuízos financeiros, prejudica a imagem da gestão do projeto e pode impactar o cliente final devido o não atendimento de uma necessidade.

Para Kotler (2006, p. 167), “projetos de longa duração são difíceis de gerenciar, e as chances de estourar prazos e orçamentos são maiores. O CRM deve ser implantado em etapas que duram em média três meses cada, e não etapas de 12 ou até 24 meses”.

A figura abaixo representa um cronograma de exemplo de implantação de *software* de CRM:

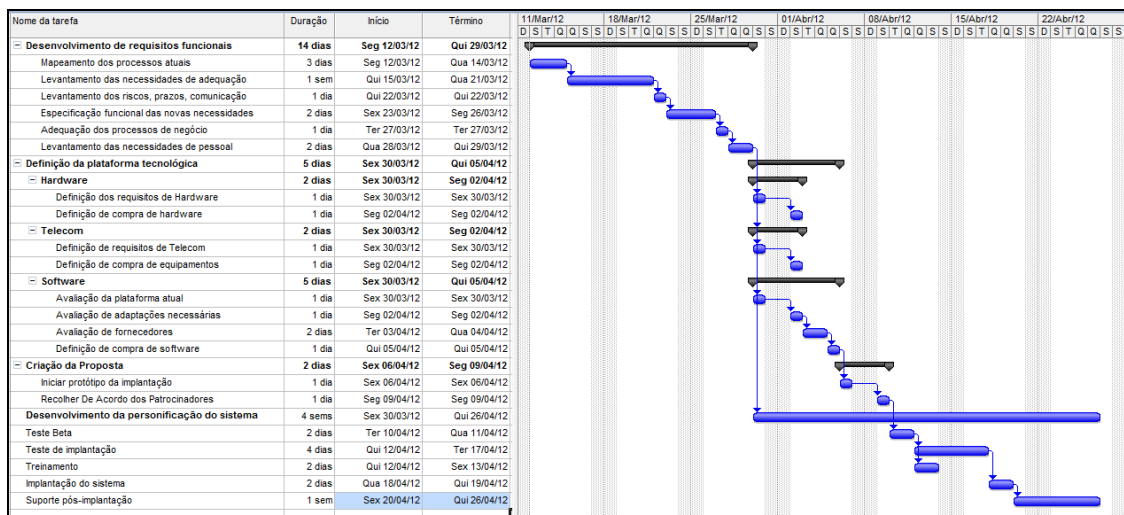


Figura 8 – Cronograma de implantação de um projeto de *software*.

### 3.2.1.7 Planejamento da comunicação

O plano de comunicação visa formalizar as estratégias de divulgação das informações e andamento do projeto a todos os envolvidos, bem como sua periodicidade, meios de comunicação e locais para reunião das equipes.

A comunicação deve envolver os patrocinadores, gerentes de projetos, áreas de apoio e equipes participantes. É necessário dedicar tempo para comunicação, visto que este é o principal problema identificado em muitas empresas.

Uma comunicação ineficiente pode prejudicar prazos, custos, determinação de público para a estratégia e até mesmo a credibilidade referente ao gerenciamento do projeto. É importante que a comunicação seja documentada sempre que ocorrer, e garantir que os meios de divulgação sejam facilitados por recursos acessíveis da empresa, como e-mails, portais, e demais ferramentas utilizadas.

#### 3.2.1.8 Criação do protótipo e da proposta detalhada

Este processo tem a função de desenvolver algumas funcionalidades do sistema para que se avalie antes da implantação, evitando problemas e permitindo o máximo de correções e ajustes necessários. Esta metodologia permite o máximo da participação dos usuários, que podem verificar o fluxo do trabalho, a aparência das telas, por exemplo, e contribuir com a equipe de implementação. “O protótipo pode esclarecer as necessidades do cliente por meio da visualização” (Greenberg, 2001, p. 336), criando uma sintonia entre a empresa e as equipes de desenvolvimento. Deve-se fazer uma proposta formal que defina os produtos intermediários, cronogramas e custos finais, demonstrando as modificações acerca das propostas a fluxo de trabalho e das funções aceitas.

Aprovado o projeto e seus custos pelos patrocinadores, é necessária a formalização com o aceite e assinatura dos envolvidos, documentando assim o início do projeto e partindo para a implantação baseada nos critérios definidos no planejamento.

#### 3.2.2 Implantação do Projeto

Nesta fase são implantadas as técnicas, métodos e processos para efetivar a estratégia definida. “É preciso que a empresa assegure que cada atividade relacionada seja parametrizada e contemplada e que haja retroalimentação dos dados envolvidos em cada negócio” (Antonio Faggioni, 2003, p. 75).

Na implantação do projeto de CRM, são utilizados os princípios básicos de técnicas do IDIP, as fases do processo tecnológico e a manutenção pós-implantação, conforme demonstra a figura abaixo:

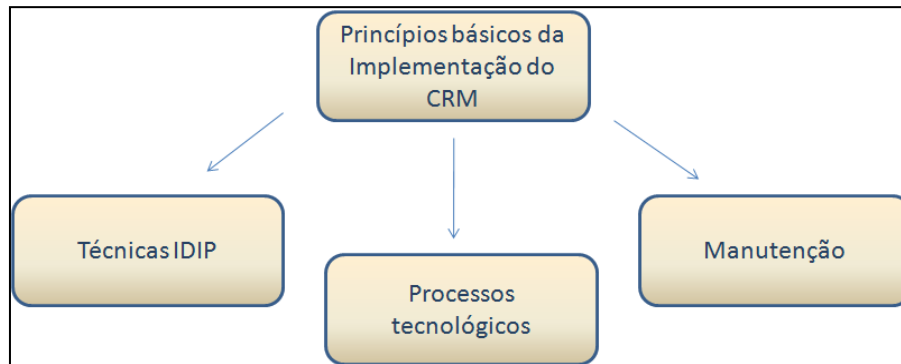


Figura 9 – Princípios básicos da implementação do CRM

### 3.2.2.1 Aplicando as técnicas IDIP

Para que as técnicas atendam as expectativas da empresa, devem respeitar alguns princípios, desenvolvidos por *Peppers and Rogers Group*:

- Proteção da privacidade e marketing de permissão (*Peppers and Roger*, 2000, p. 19)

O respeito pela privacidade é a mais fundamental das práticas para a empresa que busca um relacionamento duradouro e benéfico com os clientes. Todo relacionamento forte depende da confiança. O cliente tem que saber que a empresa utilizará os conhecimentos acumulados a seu respeito de uma maneira por ele aprovada.

A prática de oferta requer que a empresa obtenha a permissão do cliente em vários momentos ao longo do relacionamento. Atualmente este conceito é chamado de Marketing de Permissão.

A proposta do Marketing de Permissão é a realização de contato com o cliente somente após obter sua permissão e através da forma de contato preferida por ele. A cada contato, deve-se buscar aumentar o nível de permissão (*Antonio Faggioni*, 2003, p. 54).



Este princípio baseia-se na percepção de poder do consumidor atual, que quando não está disposto a interagir com a empresa, torna a ação de marketing invasiva e sem utilidade, tornando toda a estratégia em vão. O marketing de permissão tem sido utilizado por empresas devido ao crescente fortalecimento da proteção e defesa do consumidor, que inibem a comercialização e inclusão de nomes em listas e cadastros, seja para envio de *spam* ou para ligações de *telemarketing*.

Enquanto no marketing direto tradicional a empresa adquire uma lista e envia por correio, e-mail ou realiza ligações a um grupo desconhecido, que não pediu nem esperava a mensagem e, portanto, pode ignorá-la, quando não repudiar a invasão da ação, no marketing de permissão a empresa interrompe o cliente apenas para conquistar sua permissão, convencendo-o a estabelecer um vínculo de integridade com ela. A partir deste momento inicia-se um relacionamento que permitirá conhecer o que o cliente pensa do produto e o que gostaria de consumir.

O principal conceito do marketing de permissão é a confiança e o interesse que o consumidor tem pelo negócio. O desafio é conquistar seu interesse e não quebrar esta relação, seja traindo a relação de reciprocidade, seja expondo o relacionamento ao mercado sem a prévia autorização do cliente.

- Agrupar os clientes por necessidades, de forma lucrativa (*Peppers and Rogers* 2000, p. 11)

*Peppers and Rogers* acreditam que agrupar clientes seja o primeiro passo na construção de relacionamento, porque não é prático ou eficiente para uma empresa orientada ao crescimento criar capacitações em torno de clientes individuais. Em vez disso, faz mais sentido desenhar capacitações em torno de grupos com necessidades em comum, tais como fazem as empresas de pequeno porte. Posteriormente, assim que puder de modo lucrativo, a empresa deve procurar cada grupo de acordo com a classificação mais detalhada das necessidades do cliente.

Neste momento, aplicam-se as técnicas IDIP para otimização das estratégias permitidas pelo CRM, que são Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar clientes, para que sejam abordados os clientes certos no momento ideal para o cliente e de forma lucrativa para a empresa.

### 3.2.2.2 Fases do processo tecnológico

Nesta fase ocorre a implantação do projeto de CRM, de acordo com o levantamento de requisitos realizados, os alinhamentos e definições ocorridas no planejamento.

Durante a implantação, o gerente de projetos deve realizar os controles estabelecidos para acompanhamento das atividades e gerenciar se todos os processos estão em conformidade com o acordado. Esses controles envolvem cronogramas, custos, qualidade, recursos, comunicados e soluções para controle dos riscos.

Na implantação tecnológica ocorrem:

- Desenvolvimento da personalização (Paul Greenberg, 2001, p. 338)

Nesta fase atribuem-se as tarefas dos desenvolvedores do sistema. Neste processo a equipe de desenvolvimento demonstrará a funcionalidade no sistema, sendo muito importante o envolvimento dos usuários neste momento. Na fase de desenvolvimento ocorrem as personalizações e criações de rotinas;

- Teste beta e importação de dados (Paul Greenberg, 2001, p. 340)

O teste conta com a verificação dos usuários que fazem a identificação das falhas no sistema enquanto a personalização está sendo concluída e a migração dos dados preparada. Com a aprovação dos usuários, a primeira iniciativa é criar um ambiente de testes no local, onde serão feitos os testes de implementação da versão beta do sistema CRM. Para Greenberg (2001, p. 341):

O sucesso ou fracasso, pontos fortes e fracos dessa tentativa vão determinar quais tipos de recursos de backup serão necessários, quais os tipos de automação de procedimentos ainda são necessários e qual o treinamento será ideal para quando a equipe de implementação terminar o trabalho.

Após o teste beta de instalação, é feito o teste de importação de dados. “A parte final antes da conclusão é a revisão consistente de tudo, desde a aparência das telas até a ortografia. A transferência do sistema é preparada, do teste beta para a versão definitiva” (Greenberg, 2001, p. 341).

- Treinamento

É a fase onde ocorre o treinamento para os usuários dos aplicativos implantados. Pode ser conduzido pelo fornecedor da ferramenta ou por funcionários já treinados que assumem o papel de multiplicadores.

Caso o treinamento seja realizado por funcionário que participou do projeto, o mesmo pode ser mais eficiente, pois será considerada a familiaridade com os processos da empresa. (Greenberg, 2001, p. 342).

- Documentação

A documentação dos processos deve ocorrer em todas as fases do projeto, para que as informações não sejam perdidas e seja gerada uma base de conhecimento daquele projeto, que será útil para estimativas de futuras implantações similares.

Importante também é a documentação do sistema personalizado que deve ser recebido do fornecedor da solução, para assegurar seu uso e facilitar as devidas correções necessárias para os processos da empresa. (Greenberg, 2001, p. 342).

- Instalação do sistema

Neste momento o sistema é colocado definitivamente em produção, desativando o sistema anterior, migrando-se os dados para o novo formato.

Paul Greenberg (2001, p. 343) afirma que é importante a preparação dos usuários remotos e das filiais da empresa, que também devem receber o treinamento e todo o suporte necessário.

Um desenvolvedor deve acompanhar o início do funcionamento do novo sistema, para que seja possível e rápido o tratamento de eventuais problemas inesperados.

- Suporte, otimização do sistema e acompanhamento

É importante para a empresa poder contar com suporte pós-implementação. Paul Greenberg (2001, p. 345) afirma que no início da implementação é necessário definir a responsabilidade do fornecedor, que precisa oferecer à empresa um serviço de suporte até que esta possa dar continuidade sem apoio do prestador de serviços.

A figura abaixo representa o cronograma de implantação de um projeto de sistema de CRM, com as fases descritas neste capítulo:

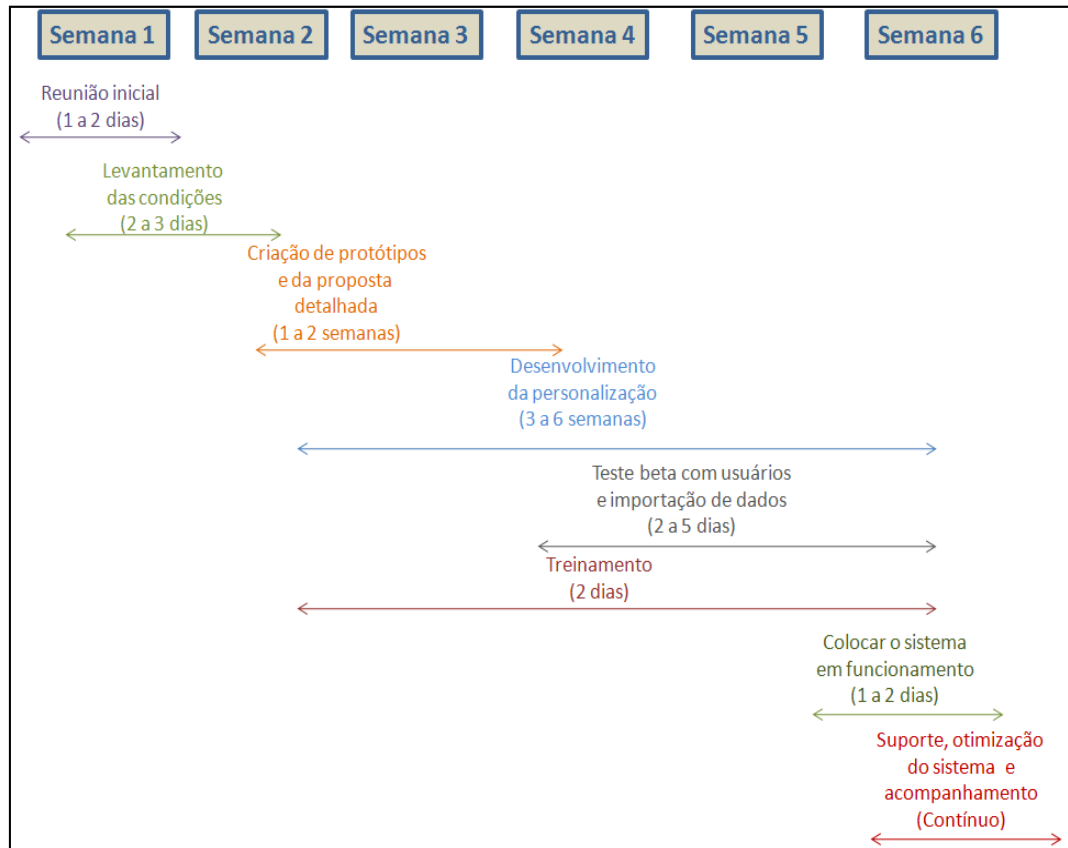


Figura 10 – Cronograma de uma implementação típica do *SalesLogix 2000*.

Fonte: Paul Greenberg, 2001, p. 346

Após vincular o conceito do CRM direcionando ao plano de negócios, ter efetuado os questionamentos quanto à necessidade e viabilidade do projeto, a disponibilidade de recursos, custos procedido à análise administrativa dos possíveis riscos, aplicado as fases do processo tecnológico e aplicado a manutenção pós-implantação, a empresa terá subsídios para definir as estratégias de implementação e conseqüentemente disseminar o conceito CRM para toda a organização, de forma ordenada e coerente, buscando eficiência em suas estratégias de relacionar-se com seus clientes.

### 3.2.2.3 Manutenção pós-implementação

De acordo com Greenberg, a implementação do sistema de CRM necessita de manutenção constante, e uma “implementação bem-sucedida significa que o pessoal da empresa esta utilizando o sistema produtivamente” (Greenberg, 2001, p. 345).

Para Greenberg (2003, p. 310) o sistema implantado deve dar suporte aos processos de:

- Marketing: direcionando aos clientes potenciais e à conquista de novos por meio da técnica utilizada para explorar a base de dados em busca de informações específicas, gerenciando as campanhas e distribuição de contatos, e auxiliando a tomada de decisões;
- Vendas: para fechar vendas com processos eficazes, utilizando geradores de propostas, gerenciadores de contatos, auxiliares de previsão e ferramentas de gestão do conhecimento.

Os sistemas devem suportar também estratégias de serviços, gerenciando serviços de vendas pelo correio, suporte com aplicativos para *call centers* ou produtos de auto-serviço para clientes via internet.

Em função deste suporte, é fundamental a qualidade dos dados, como abordado no capítulo anterior desta monografia. Com o alto custo de investimento em *softwares*, com infra-estrutura e equipes dedicadas à extração de informações para decisões de CRM, sem o envolvimento de todos os colaboradores da organização e sem um correto entendimento da representatividade de seu compromisso com a qualidade da informação, não é possível garantir os dados mínimos e básicos para contato com o cliente, o que acarreta prejuízo a qualquer estratégia.

Bancos, seguradoras, concessionárias de veículos tem mais facilidade em identificar clientes, pois ao adquirirem o produto, eles são obrigados a fornecer algumas informações. A partir daí, basta a organização utilizá-las. No entanto, como obter tais informações antes da aquisição do produto, ou pior, como uma farmácia ou uma livraria faz para identificar seus clientes seja antes ou depois da aquisição de um produto?

A maneira que algumas empresas encontraram para solucionar este problema foi dar ao cliente um benefício ao identificar-se, como por exemplo, um desconto na aquisição do produto, um brinde, ou a participação em um sorteio. Outras, como as companhias aéreas, incentivam seus clientes a identificarem-se através de programas de frequência. Estes programas fazem com que os clientes se identifiquem cada vez que fazem uma transação com a empresa, através de algum tipo de atrativo como a premiação baseada em pontuação.

Tais programas, além de permitirem que as empresas identifiquem seus clientes, os tornam mais fiéis ao incentivarem a compra do produto sempre do mesmo fornecedor. No entanto, esta fidelidade somente será de longo prazo se a empresa oferecer ao cliente outras vantagens, pois os concorrentes podem oferecer um programa mais agressivo e a fidelidade do cliente acaba.

Para Pedro Reinares (2007, p. 73) um dos grandes erros do CRM é:

... a limitada capacidade de gestão das informações obtidas por não se divulgar desde o princípio quais eram os objetivos de se coletarem essas informações. É sabido que os dados não são os mesmos que informações. Acumular dados até saturar os sistemas pode paralisar os processos convencionais, esquecendo-se do objetivo para o qual essas informações foram coletadas.

Diante deste cenário, conclui-se que a organização deve estar em contínuo investimento no relacionamento com o cliente.

Outro cuidado que deve ser tomado na implantação de um projeto que possa modificar processos da empresa e fundamental para continuidade dos mesmos, é a motivação pessoal. Para Faggioni (2003, p. 30), “a arte de motivar pessoas começa com a descoberta de como influenciar seu comportamento. Com isso, aumentam as oportunidades de alcançar os resultados esperados pela empresa, e conseqüentemente o sucesso do projeto de CRM”.

Para Faggioni (2003, p. 32), “sempre que realizamos mudanças, sejam elas de conceitos, metodologias de trabalho... é fundamental entendermos que estaremos implantando as mesmas em métodos de trabalho, e principalmente, atingindo pessoas e suas competências”. O cliente interno é fundamental no processo, sendo necessário trabalhar resistências, incentivar a colaboração e realizar treinamentos e reciclagem periodicamente ou sempre que necessário.

O sucesso de uma organização depende cada vez mais dos conhecimentos pessoais, habilidades, criatividade e motivação de sua força de trabalho. O sucesso das pessoas depende cada vez mais das oportunidades em aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas competências... A valorização das pessoas pressupõe, acima de tudo, o reconhecimento de que eles são seres humanos e têm necessidades e anseios específicos, que precisam ser claramente entendidos e utilizados no desenvolvimento das estratégias, planos e práticas organizacionais, promovendo o alinhamento necessário para o sucesso da organização. (Faggioni, 2003, p. 32)

Um dos grandes impactos que podem gerar a resistência das pessoas, é a comunicação ineficiente, que ocasionará o mal entendimento de uma estratégia, e o não apoio dos colaboradores. Uma comunicação feita despreparadamente, permitirá reações negativas e a não assimilação das melhorias e benefícios que o novo sistema possibilitará à organização.

É importante também que a alta direção esteja comprometida, o que reflete diretamente no comportamento dos funcionários. Os altos executivos deveriam ser vistos constantemente demonstrando seu compromisso com o cliente externo e interno, dando exemplo aos colaboradores e mostrando que a nova ferramenta veio agregar valor aos processos e à visão do cliente sobre a empresa.

Miriam Bretzke (2009, s.p.), afirma:

... a inovação precisa ser constante e isso só é possível quando os próprios funcionários tem autonomia suficiente para prover atendimento diferenciado, no momento que é solicitado pelo cliente. Isso significa que a empresa precisa melhorar o perfil dos seus funcionários, treiná-los continuamente, incentivar a iniciativa bem sucedida e assumir um maior risco até que o modelo de relacionamento esteja estabilizado. Isso é, com procedimentos e limites de competência bem sucedidos, assim o medo da punição deixa de ser a trava para a criatividade. Os funcionários assumem o seu papel como construtores do relacionamento com o cliente e artífice do aumento do lucro para a empresa, perpetuando a organização no mercado.

Para Roberto Pallesi (2011, s.p.) os resultados dos contatos esperados pelo cliente e que devem ser buscados com a implantação (ou não) do CRM são:

- Confiança: o colaborador deve mostrar-se auto-confiante;

- Criatividade: o colaborador deve ser capaz de encontrar meios de adentrar os sentimentos do cliente;
- Cuidado: o colaborador deve entender e estar interessado pelo problema do cliente;
- Consideração: o colaborador deve irradiar respeito pelo cliente.

A empresa deve lembrar que, conforme pesquisa de mercado, “perdem 50% dos clientes em cinco anos, sendo 70% por problemas de relacionamento” (Pallesi, 2011, s.p.). Por este motivo deve concentrar seus esforços em realizar um CRM que as mantenham competitivas, o que vai além da implantação da tecnologia.

Neste capítulo, conclui-se que a “implementação e a operação se realizam por meio de: recursos, responsabilidades, competência, treinamento, comunicação, documentação, controles e resposta a emergências” (Isnard, 2009, p. 85), e o monitoramento e medição se realizam por intermédio da “avaliação do atendimento a requisitos legais e pertinentes, da ação corretiva e preventiva, do controle de registros, da auditoria interna e avaliação da administração” (Isnard, 2009, p. 85). Deve-se considerar a importância da análise contínua de melhorias em todos os processos, incluindo o controle de qualidade, para que a implantação possibilite maior vantagem competitiva à organização e atualização com os requisitos do mercado.



#### 4. CASO PRÁTICO

### IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE CRM EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PARA ENRIQUECIMENTO DA BASE DE DADOS

Para exemplificar a estratégia de marketing visando aumento de resultados e paralelamente a qualificação da base de dados, será citado um projeto implantado em uma instituição financeira renomada no ano de 2012, onde já existem *softwares* e processos de CRM que apóiam todas as áreas, maximizando o relacionamento com os clientes do banco.

Por sugestão de uma empresa prestadora de serviços de consultoria, verificou-se a oportunidade de coletar novos telefones para enriquecimento da base de clientes, permitindo assim que todos os canais utilizassem este recurso para contatos, seja visando ofertas, pesquisas, cobranças, informativos e relacionamento.

Com a identificação da oportunidade, os altos executivos designaram os gestores de cada canal para que organizassem projetos onde seria solicitado o número de um telefone celular, ofertando como benéfico ao cliente a isenção de tarifas no serviço de SMS para o número capturado, para informações de transações do cartão de crédito realizadas.

O escopo deste projeto é a captura de um número de telefone celular, ofertando o serviço gratuito e solicitando ao cliente a permissão de contato neste telefone para o relacionamento com a instituição. A implantação foi realizada pelos gestores de projetos de cada canal como internet, agências, SAC, e o de *telemarketing* que será abordado neste capítulo.

- O Telemarketing

Para Miriam Bretzke (2009, s.p.), o telefone é o principal meio de comunicação entre a empresa e seus clientes. Primeiro, o contato é mais completo e a percepção do sentimento do cliente é mais facilmente sentida e pode-se dar resposta adequada para ajudar a criar satisfação por parte do cliente, sendo o

*feedback* instantâneo. Segundo, a empresa pode fornecer resposta imediata à solução do problema, sendo essa atitude muito valorizada pela sociedade.

O *call center* anteriormente mal visto pelos clientes e *prospects* e pouco investido pelas empresas, hoje é um dos principais usos do *telemarketing* e está em contínuo processo de crescimento, com concorrência acirrada para contratação de prestação de serviços pelas principais organizações. Uma central é composta por agentes ou operadores de *telemarketing*, como são conhecidos no mercado, sendo esses profissionais responsáveis pela assistência aos consumidores com suporte, pesquisas e ofertas.

Através da central, os agentes visualizam em poucos segundos os dados das bases cadastrais e contatos ocorridos até o momento com o respectivo cliente, com seus pedidos ou reclamações, mantendo-se atualizados sobre seu histórico. Nos contatos há oportunidade de ofertas ou até mesmo de cobrança, conforme situação do cliente.

Ao considerar o uso do *call center* para *telemarketing* e SAC, a empresa deve dimensionar seus recursos técnicos, humanos e operacionais no sentido de realmente poder atender bem o cliente, principalmente atendendo a legislação vigente do Decreto Lei<sup>5</sup> nº 6523 ([www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) 31/07/2008), prestando respostas e soluções em tempo real, gerando satisfação e retorno.

Conforme considerações de Roberto Pallesi (2001, s.p.):

- O setor de *Contact Center* é um dos setores que mais emprega no Brasil – cerca de 1.000.000 de profissionais com registro na carteira de trabalho;
- O *Call Center* é o Primeiro Emprego de grande parte da população economicamente ativa. É a porta de entrada para o mercado de trabalho – cerca de 320.000 vagas por ano.
- Atende a toda diversidade do povo brasileiro, sem preconceito de raça, credo e condição social;
- Investe o primeiro mês de trabalho na formação básica do profissional: cidadania, língua portuguesa, conduta e informática;
- Investe continuamente em capacitação para novas tecnologias e processos de trabalhos;
- Desenvolve programas sociais para formação e inserção de jovens no mercado de trabalho;

---

<sup>5</sup> Decreto Lei de 31/07/2008 referente à fixação de normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC's). Prevê regras para aplicação do serviço, acessibilidade e qualidade do atendimento.

Os profissionais do setor estão amparados pela Norma Regulamentadora 17, ou NR-17, que define a carga horária, tempos de descanso, e constante observação da saúde do operador.

Na referida instituição financeira, as ligações são realizadas internamente e os atendentes recebem as ligações atendidas pelo cliente, otimizando o tempo e permitindo um maior controle do serviço prestado.

- O Projeto de enriquecimento da base de clientes

Após a definição do escopo e das equipes, o gestor do canal de *telemarketing* definiu a forma como o cliente seria abordado, utilizando uma campanha já existente de oferta de produtos bancários em trabalho nas parceiras contratadas.

Com o apoio das modelagens do CRM, estas campanhas abordam um público correntista do banco propenso ao produto e ao canal, e que permitem o recebimento de ligações no horário de funcionamento da operação, que é de segunda à sexta-feira das 09:00hs às 21:00hs e aos sábados das 10:00hs às 16:00hs, conforme normas do PROBARE, órgão que regulamenta este tipo de serviço.

O roteiro elaborado para a fala com o cliente foi elaborado por uma área de qualidade e validado juridicamente, para análise da conformidade com as normas vigentes. Com o roteiro definido realizou-se treinamentos sobre as novas telas e sobre o novo produto para alinhamento dos operadores, orientando na solução de possíveis dúvidas do cliente.

Sistemicamente ocorreram alterações nas telas utilizadas, incluindo-se o roteiro utilizado para facilitar a comunicação do operador e campos para inclusão do DDD e do celular, bem como um campo a ser marcado sinalizando o aceite do cliente para o recebimento do serviço. O desenvolvimento deste processo ocorreu em aproximadamente um mês, com testes beta e teste final no ambiente de homologação para efetivação da implantação no ambiente de produção.

As atividades de testes e treinamento ocorreram paralelamente, para assim que o desenvolvimento estivesse encerrado e pronto para implantação, as equipes já estariam alinhadas sobre os novos procedimentos.

Conforme o contato com cada cliente, é realizada a marcação em uma base de histórico de abordagens, que armazena os *status* de cada ligação, referente à aquisições do produto ou das recusas, estabelecendo assim uma carência para novo contato conforme a decisão do cliente. Este processo possibilita um relacionamento com o cliente, respeitando sua solicitação e diminuindo o “*estresse*” da base abordada pelo canal de ligações.

De acordo com a marcação do *status* do cliente, é possível definir se o telefone pertence ao mesmo, quais os telefones mais atendidos ao longo do relacionamento, quais os produtos adquiridos, satisfação com o banco e receptividade ao canal. De acordo com regulamentação das agências de PROCON do Brasil, os clientes que se cadastram neste sistema não são abordados, devido ao processo de análise de cadastro de cada CPF ao carregar uma lista que deve ser trabalhada no *telemarketing*. Esta regulamentação define que para os clientes que se cadastraram, as empresas não devem abordá-los para ofertas a partir de um prazo de 30 dias do cadastro, sob sanções e multas previstas para cada situação.

Este projeto conta com monitoria diária da operação, realizada por áreas relacionadas que avaliam os treinamentos efetuados, a conformidade com o roteiro definido, estabelecendo notas de qualidade para cada operador.

Desde sua implantação, este projeto apresentou um resultado médio a cada 30 dias de 93% de aceitação pelos clientes abordados, tendo ou não adquirido também a oferta principal que é um produto bancário. Este resultado representa parte da base de clientes da instituição que poderá ser abordada por outros canais devido à retroalimentação de todos os departamentos à base de cadastro principal, facilitando assim todas as estratégias que necessitam da localização do cliente.



Figura 11. Fases de campanha para captura de telefones no *telemarketing*

## 5. CONSIDERAÇÕES

A implementação de um conceito de CRM nas organizações exige novas associações e alinhamento entre os departamentos, uma vez que toda a empresa será afetada pela estratégia definida para o negócio. O CRM não significa apenas descobrir modos de esmiuçar informações sobre o cliente e utilizá-las na criação de campanhas, nem mesmo investir grandes quantias em *softwares* que prometem revolucionar o marketing, apenas por conter grandes bases de informações armazenadas.

No mercado atual, a tendência do gerenciamento de negócios é a priorização do relacionamento com clientes, implicando numa revisão de toda a estratégia empresarial, do marketing ao pós-venda. Após a decisão de implantação de um projeto de CRM, envolvendo *softwares*, mudança de plataformas e de processos, torna-se necessário à organização estabelecer o planejamento estratégico para direcioná-la, para em seguida, administrar as mudanças e a implementação do plano. Nesta fase, será necessário analisar a empresa como um todo, seus valores, missão e visão de onde está atualmente e onde pretende chegar, para enfim colher informações, projetar o retorno do investimento e mensurar a viabilidade do projeto. Significa focar o cliente, as suas reais necessidades e reformular toda a estrutura em função do objetivo primordial, que é proporcionar satisfação a ele, afetando não apenas o setor de atendimento, mas toda a organização.

A tecnologia ampara toda a estratégia e os processos da organização que decide fazer marketing de relacionamento. Ela tem caráter fundamental, pois permite que os dados sejam armazenados, selecionados e que, através desse conhecimento, seja realizada a segmentação. As organizações devem ter cuidado ao implementar a ferramenta tecnológica mais adequada a seu negócio e ambiente, saber escolher o melhor fornecedor, principalmente quanto ao conhecimento de seu negócio, além de não incentivar a coleta indiscriminada de dados, e sim a integração dos dados adequados para o processo de segmentação.

Ao optar por utilizar o CRM, a empresa precisa estar disposta a investir de maneira eficiente, investindo mais nos clientes de maior valor. A escolha desse

cliente é realizada pelo processo de segmentação, apoiada pelas ferramentas tecnológicas, onde os dados são transformados em informações valiosas para o sucesso da implementação,

Para manutenção do relacionamento com o cliente interno e externo, é vital que os dados coletados por toda a empresa sejam consistentes, atualizados e completos, permitindo assim maior retorno sobre as campanhas que necessitam de interação com o cliente, seja para oferta, informativos e ações que reforcem cada vez mais o relacionamento, identificando o cliente e permitindo personalizar produtos e serviços que agreguem valor a ele, tornando a experiência de se relacionar com a empresa satisfatória e sustentável.

A colaboração dos funcionários é de extrema importância, pois a coleta e distribuição de informações são diretamente dependentes das atitudes dos mesmos. Não se trata de obrigar os colaboradores a aplicar procedimentos específicos, mas fazê-los entender os resultados e impactos de suas ações na gestão do relacionamento. Sem uma conscientização dos colaboradores, o investimento em uma estratégia pode ser em vão, caso a organização não possua uma base confiável com histórico de interações com o cliente e dados básicos de localização do mesmo.

Sempre que necessário, a empresa deve fornecer treinamentos e investir tempo na comunicação e reciclagem para garantir a aderência dos funcionários envolvidos, que devem entender a importância do seu papel no novo processo, o que implicará em enriquecimento de informações que serão úteis a todos os departamentos, e a solução da solicitação do cliente, buscando assim, maior competitividade no mercado, por manter um relacionamento mais assertivo com seu público.

## 6. GLOSSÁRIO

**Agente:** também conhecido como agente de atendimento, operador, atendente ou representante. É o responsável pelo atendimento das chamadas que chegam a um *call center* ou pela realização de chamadas externas como em campanhas de *telemarketing*. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 51)

**Base de Dados:** conjunto de informações. O termo é aplicado geralmente para registros de informações informatizadas.

**BI (*Business Intelligence*):** Conjunto de técnicas e ferramentas que oferecem aos tomadores de decisão a possibilidade de organizar, analisar, distribuir e agir, ajudando o processo de tomada de decisões. (Roberto Pallesi, 2011 s.p.)

**Bloqueio de *telemarketing*:** cadastro realizado no pelo cliente utilizando o site do Procon Regional ou dirigindo-se à sede, para que não receba ligações de empresas de *telemarketing*. A resolução prevê multa para as empresas que desrespeitarem o bloqueio, porém não inviabiliza as ligações para cobrança e captação de recursos para organizações não governamentais.

**BZ (*Below Zeros* ou “Abaixo de Zero”):** clientes que dão prejuízo à organização, ou seja, o custo de atenção com estes clientes é maior do que seu valor real e potencial. Não geram receitas suficientes para pagar os serviços oferecidos pela empresa. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 53)

**Call Center:** local ou empresa que se concentram as ligações telefônicas dos clientes. Um *call center* típico dispõe de tecnologia de informação para automatizar processos e tem capacidade de suportar grande volume de ligações simultâneas, sendo ativas ou receptivas. É utilizado como apoio para empresas de *telemarketing*, suporte a produtos (*help desk*), serviços de atendimento ao consumidor (SAC) e televendas. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 53)

**Canal:** meio pelo qual os produtos e serviços são fornecidos ou prestados para o cliente final, como por exemplo, central de atendimento (*call center*), Internet, correspondências e pontos de vendas. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 53)

**Chat:** aplicativo para conversação em tempo real via Internet.

**Clusters:** perfil específico de público, identificado com a segmentação.

**CMV (Cliente de Maior Valor):** clientes que geram as mais altas margens de lucro para a empresa, fazendo a maior parte dos negócios. São os clientes mais fiéis e dispostos a cooperar. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 54)

**CMP (Cliente de Maior Potencial):** clientes que possuem o maior potencial de crescimento e que podem se desenvolver, proporcionando maior retorno à empresa. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 54)

**CRM (Customer Relationship Management – Gestão de Relacionamento com o Cliente):** é o mesmo que *One to One Marketing*, e é o modelo de negócio centrado no cliente, também identificado pelos nomes Marketing de Relacionamento e Marketing em Tempo Real. O conceito aplica-se em estabelecer relacionamento com os clientes de forma individual e depois usar as informações coletadas para tratar clientes diferentes de maneiras diferentes. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 55)

**Cross-selling:** ferramenta utilizada em marketing, definindo venda casada de produtos ou serviços.

**Data Mining:** análise de informações de um banco de dados usando ferramentas que procuram tendências ou anomalias sem o conhecimento do significado dos dados. Fundamental em estratégias de CRM, especialmente em comércio eletrônico. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 61)

**DBM (Database Marketing):** banco de dados para marketing, é uma consequência do marketing direto, que surgiu a partir da obsolescência do marketing de massas e da necessidade de focar no cliente.

**Data Warehouse:** armazenamento de grande volume de dados.

**E-mail:** correio eletrônico enviado pela internet.

**Estresse:** com relação à abordagem de clientes, pode ser definido como desgaste por excesso de tentativas de vendas ou insistência em um relacionamento que não é de interesse do mesmo.



**Fidelidade do cliente:** grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com a empresa ou a resistir a ofertas da concorrência. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 58)

**Help Desk:** equipe de suporte técnico que atua em manutenção de sistemas e equipamentos.

**Internet:** vasto conjunto de redes conectadas entre si que interligam diferentes tipos de computadores em todo o mundo. Utilizam protocolos como o TCP/IP.

**Leads:** Lista que indica o interesse dos *prospects* (clientes potenciais ou futuros) para algum produto ou serviço específico. (Miriam Bretzke, 2001 p. 209)

**Mailing list:** lista de nomes e informações de clientes que serão abordados em uma campanha de venda, pesquisa por telefone ou envio de mala direta por correio convencional ou eletrônico. (Miriam Bretzke, 2001 p. 210)

**Matriz BCG:** Ferramenta utilizada em marketing para definir o perfil de clientes que se deseja alcançar.

**Mídia:** canais de comunicação interpessoal, que incluem jornais, revistas, mala direta, rádio, televisão, folhetos, outdoors, cartazes, entre outros. (Miriam Bretzke, 2001 p. 211)

**Online:** vide Tempo Real

**Paradigmas:** modelo, norma ou procedimento a seguir

**Participação no mercado (*share of marketing*):** vendas de uma empresa, expressas como uma porcentagem do total de vendas do ramo de mercado no qual a empresa atua.

**Prospects:** possível cliente para uma empresa.

**SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente):** busca ouvir a opinião dos clientes sobre produto ou serviço.

**Scripts:** linhas de programação que definem a lógica do sistema.

**Segmentação demográfica:** divisão de características de grupos de consumidores com base em idade, sexo, tamanho da família, renda, ocupação, escolaridade, religião, nacionalidade e raça. (Miriam Bretzke, 2001 p. 213)

**Segmentação geográfica:** divisão de mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiões, municípios, distritos e bairros. (Miriam Bretzke, 2001 p. 213)

**Segmentação psicográfica:** divisão de mercado em diferentes grupos com base nas classes sociais, no estilo de vida ou nas características de personalidade e comportamento. (Miriam Bretzke, 2001 p. 214)

**Softwares:** termo para programa ou conjunto de programas armazenados em computador.

**Spam:** e-mails não solicitados que são enviados a grande número de pessoas. Podem ter conteúdos comerciais, ou anexos com arquivos em formatos diversos contendo códigos que atuam como “vírus” de computador.

**Suspects:** pessoa ou empresa que se enquadra no perfil ideal do cliente potencial que se quer conquistar.

**Status:** com relação ao cliente, significa o estado em que o mesmo se encontra na base cadastral, podendo ser exemplificado como “ativo”, “propenso”, “recusou-se”, entre outras situações.

**Telemarketing:** utilização do telefone para vender diretamente para os consumidores. Também pode ser utilizado para campanhas de pesquisas. (Miriam Bretzke, 2001 p. 214)

**Tempo real:** refere-se ao nível de prontidão relativa à transmissão, processamento e/ou uso de informações. Uma empresa que coleta e usa dados dos clientes em tempo real pode gerenciar os relacionamentos com clientes individuais com maior eficiência. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 65)

**TI:** termo que engloba toda a tecnologia utilizada para criar, armazenar, trocar e usar informações em seus diversos formatos (dados corporativos, áudio, imagens, vídeo,

apresentações entre outros). Inclui a tecnologia de computadores e telecomunicações. (Antonio Faggioni, 2003 p. 95)

**Up-selling:** vender atualizações, complementos ou aperfeiçoamentos de um determinado produto ou serviço. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 66)

**Valor do cliente:** o valor do cliente para uma empresa é composto dos elementos valor real atual de um cliente (valor presente líquido do lucro futuro originário pelo cliente), e o valor estratégico, valor potencial do cliente, caso o cliente possa ser elevado a seu potencial máximo. (*Peppers and Rogers Group*, 2001 p. 66)

**Web:** rede virtual que torna os serviços interligados e disponíveis na Internet possibilitando a manipulação multimídia da informação.

**Website:** página na internet com conteúdo relacionado ao negócio da empresa ou diversos, conforme o tema abordado.

## 7. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marcos. **Projetos de sistemas de informação**. Material complementar da disciplina de Administração das Faculdades Associadas de São Paulo. São Paulo, 2004.

BRASIL. Palácio do Planalto. Decreto 6.523 de 31/07/2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm)

BRETZKE, Miriam. **CRM é mais do que tecnologia**. São Paulo, 2002.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRETZKE, Miriam. **Gestão Estratégica de Vendas com CRM**. Material de curso Programa de Educação Continuada EASP-FGV, São Paulo: FVG, 2009.

BRETZKE, Miriam. **Call Center: O que Existe por Detrás do Número 0-800**.

Disponível em: [http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos\\_descricao.asp?id\\_tb\\_artigo=9](http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=9). Acesso em março de 2012.

BRETZKE, Miriam. **O Conceito de CRM Viabilizando o Marketing de Relacionamento para Competir em Tempo Real**. Disponível em:

[http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos\\_descricao.asp?id\\_tb\\_artigo=10](http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=10). Acesso em março de 2012.

BRETZKE, Miriam. **Telemarketing: Ferramenta de Produtividade**. Disponível em:

[http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos\\_descricao.asp?id\\_tb\\_artigo=16](http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=16); Acesso em março de 2012.

BRETZKE, Miriam. **CRM e o Uso Inteligente da Informação**. Disponível em:

[http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos\\_descricao.asp?id\\_tb\\_artigo=19](http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos_descricao.asp?id_tb_artigo=19). Acesso em março de 2012.

JUNIOR, Isnard Marshall, CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda. **Gestão da Qualidade**. 9ª. ed. São Paulo: FGV Editora, 2008

FAGGIONI, Antonio. **CRM, Uma metodologia para focar clientes. Um guia prático para Introdução, Conceitos e Conhecimentos.** 1ª. Ed Eletrônica. São Paulo, 2003.

GREENBERG, Paul. **CRM na velocidade da luz.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GREENBERG, Paul. **4 Ases do CRM** publicado na edição 31-março-abril-2002 na HSM Management. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/28828465/HSM-Os-4-ases-do-CRM>. Acesso em março de 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12ª Ed. São Paulo, 2006.

OFICINA DE VALOR. **Matéria Prima.** Disponível em: <http://www.oficinadevalor.com.br/abordagem/materiaprima.html>. Acesso em março de 2012.

PALLESI, Roberto. **Gestão de Clientes – Projeto CRM.** Material do curso de ministrado na Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM series: Call Center 1to1 Um guia executivo para transformar call centers em centros de interação com clientes.** São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM series: marketing 1to1.** São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS and ROGERS Group. ***The One to One Future. Building Relationships One Customer at a time – Ed. revisited.*** New York, 2000.

PERNOMIAN, Viviane. **Data Mining.** Material complementar do curso de Sistemas de Informação das Faculdades Associadas de São Paulo. São Paulo, 2004

PROJECT Management Institute; **Guia PMBOK, Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.** 4ª Ed. EUA: PMI Global Standard, 2008.

REINARES, Pedro. **Os 100 erros do CRM: Mitos, Mentiras e Verdades.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.