

8 Referências Bibliográficas

ANDERSEN, Henrik, JACOBSEN, Per Ø. **Implementando o CRM: 20 passos para o sucesso**. In BROWN, Stanley A. - **CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **Criando Fidelidade: Sua Importância na Estratégia de Clientes** In BROWN, Stanley A. - **CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BARNES, J.G. **Secrets of Customer Relationship Management**. McGraw-Hill, 2001.

BNDES, Área de Projetos de Infra-Estrutura Urbana; **Operadoras de Telefonia Móvel no Brasil**. In: Caderno de Infra-Estrutura – Fatos / Estratégias, Rio de Janeiro, Agosto/2001, 29 f.

_____. Área de Projetos de Infra-Estrutura Urbana; **Concessionárias de Telefonia Fixa**. In: Caderno de Infra-Estrutura – Fatos / Estratégias, Rio de Janeiro, Maio/2001, 60 f.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Contemporary Marketing**. 10th edition. Dryden Press, 2001.

BRETZKE, Miriam. **Aprofundando no Marketing de Relacionamento**. Na página da Internet da autora, 2000, 5f.

_____. **CRM como Diferencial Competitivo**. Na página da Internet da autora, 2001, 4f.

_____. **Sistema de Fidelização: Como Encantar o seu Cliente**. Na página da Internet da autora, 2000, 5f.

_____. **Estratégias de Marketing de Relacionamento que Realmente trazem Resultados.** Na página da Internet da autora, 2000, 8f.

_____. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM.** São Paulo, Ed. Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business.** São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **Da Fidelidade do Cliente para a Dependência do Cliente: um caso para o antedimento estratégico aos Clientes.** In BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business.** São Paulo: Makron Books, 2001.

CARDOSO, M. S., GONÇALVES FILHO, C. **CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web.** São Paulo, Atlas, 2001.

CARNEIRO, M^a Christina F.; BORGES, Luiz F. X. **Financiamento das Telecomunicações no Brasil: Balanço e Perspectivas.** In: Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 9, N. 17, P. 153-168, 2002, 16 f.

CARVALHO, Henrique F. **O Estudo da Fidelidade no Mercado de Provedores de acesso à Internet.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2001.

GALIMI, J., KNOX, M. **CRM, CRM-enabling technologies: the important difference.** Gartner Research. Jan.2001.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

GRIFFIN, J. ***Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It***. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1995.

GULYCZ, Moosha. **Implementando o CRM: a necessidade de um alinhamento de desempenho**. In BROWN, Stanley A. ***CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business***. São Paulo: Makron Books, 2001.

HANDEN, Lawrence. **Pondo CRM para funcionar: o despertar do relacionamento**. In BROWN, Stanley A. ***CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business***. São Paulo: Makron Books, 2001.

HANDEN, Lawrence. **As Ferramentas do CRM: Os Três Ws da Tecnologia**. In BROWN, Stanley A. ***CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business***. São Paulo: Makron Books, 2001.

HOBMEIER, Michael, BRINER, URS. **CRM na Indústria de Telecomunicações: Estudo de Caso da Swisscom**. In BROWN, Stanley A. - ***CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business***. São Paulo: Makron Books, 2001.

HYPERION. ***The CRM Lifecycle: Without CRM Analytics, your Customers won't even know you're there***. In: Hyperion website, 1999, 16 f.

JACOBY, Jacob, CHESTNUT, Robert W. ***Brand Loyalty: Measurement and Management***, Wiley, New York, 1978.

JONES, T. O., SASSER, Jr., W. E. ***Why Satisfied Customers Defect***. Harvard Business Review. November/December, 1995.

KANDELL, Jackie. **CRM, ERM, one-to-one: decoding relationship management theory and technology**. Trust & Estates, Atlanta, p.49-53, abr.2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KURTZ, David L., CLOW, Kenneth E. **Services Marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LOPES, Adalberto. **CRM em um Cenário de Mudanças**. In ZENONE, Luiz Claudio. **Customer Relationship Management (CRM) – Conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LOWENSTEIN, M. W. **Costumer Retention: An Integrated Process for Keeping Your Best Costumers**. Milwaukee: ASP Quality Press, 1995.

MINOCHA, Hemant. **Programas de Gerenciamento da Aprendizagem e do Conhecimento na Era do CRM**. In BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MOTTA, Paulo Cesar. **Pesquisando a Satisfação do Consumidor** - 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora Papel Virtual, 2000.

NORONHA FEYO, M. A. de C. B. **CRM – Impactos na Cultura Organizacional: sua empresa não será mais a mesma.** In ZENONE, Luiz Claudio. – *Customer Relationship Management (CRM) – Conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio.* São Paulo: Editora Atlas, 2001.

OLIVER, R. L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer.* New York: Irwin / McGraw Hill, 1997.

OLIVER, R. L. *Whence Consumer Loyalty?* Journal of Marketing. Vol.63, p. 33-44, 1999.

PEPPERS & ROGERS GROUP **CRM Series – Marketing 1 to 1: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management** – 2. ed - São Paulo: Makron Books, 2001.

PEPPERS & ROGERS GROUP **CRM Series – Call Center 1 to 1: Um guia executivo para transformar Call Centers em Centros de Interação com Clientes.** São Paulo: Makron Books, 2001.

PILLER, Frank T.; REICHWALD, Ralf; MÖSLEIN, Kathrin. *Information as a critical success factor for mass customization or: why even a customized shoe not always fits.* In: Asac – Ifsam Conference, 2000, Montreal/Canada. Technische Universität München, Alemanha, 10 f.

PILLER, Frank T. *The Information Cycle of Mass Customization: Why Information is the Critical Success Factor for Mass Customization.* In: The German Mass Customization Institute website, 2000, 9 f.

PILLER, Frank T.; SCHALLER, Christian. *Individualization Based Collaborative Customer Relationship Management: Motives, Structures,*

and Modes of Collaboration for Mass Customization and CRM.

Technische Universität München, Alemanha, 2002, 47 f.

POSER, Denise V. **Relacionamento com os Clientes Externos, Internos e Estratégias de Comunicação no Mercado.** In ZENONE, Luiz Claudio. **Customer Relationship Management (CRM) – Conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

RAPP, S., COLLINS, T.L. **The new maximarketing: the classic guide to transforming your advertising, promotion, and marketing strategy for the information economy.** New York. Makron Mc Graw Hill, 1996. In BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM.** São Paulo: Atlas, 2000.

REICHHELD, F. F, SASSER, W. **Zero Defections: Quality Comes to Services.** Harvard Business Review, September-October, 1990.

REICHHELD, F. F. **A Estratégia da Lealdade: A Força Invisível que Mantém Clientes e Funcionários e Sustenta Crescimento, Lucros e Valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RIBEIRO, Daniele M. **Examinando os Processos de Coleta e Utilização das Informações sobre Clientes em Empresas B2B que estão adotando Estratégia CRM.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2002.

SINHA, Debashish. **A Model for Developing High Impact CRM Services.** Gartner Research. 10p, Abril, 2001.

SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TEMPORAL, P., TROTT, M. ***Romancing the customer: maximizing brand value through powerful relationship management***. 2001.

ZENONE, Luiz Claudio. **Customer Relationship Management (CRM) – Conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing da gestão & tecnologia**. São Paulo: Editora Futura, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. - 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

SITES:

<http://www.1to1.com.br>, consultado em setembro de 2003.

<http://www.anatel.gov.br>, consultado em dezembro de 2003.

<http://www.bndes.gov.br>, consultado em dezembro de 2003.

<http://www.bretzke-marketing.com.br/>, consultado em janeiro de 2004.

<http://www.ibgc.com.br>, consultado em abril de 2004.

Apêndice

Roteiro das Entrevistas

A. Informações gerais a respeito do entrevistado.

- Cargo ocupado
- Área de Atuação (MKT, TI, Vendas, Relacionamento com Clientes / SAC).
- Tempo na empresa

B. Potencial do CRM

- A sua organização possui projetos de CRM implantados?

Caso afirmativo: Há quanto tempo começou esse processo de implantação? Esse processo foi / ou está sendo conduzido por fases? Quais as fases que já aconteceram e qual será a próxima?

O que leva / levou a sua empresa a investir em CRM?

- Para se manter competitivo
- Para obter diferenciação frente à concorrência
- Para conhecer as necessidades de seus Clientes
- Para reduzir o custo de aquisição de novos Clientes
- Para aumentar a satisfação dos seus Clientes
- Para manter / aumentar a lealdade / fidelidade de seus Clientes
- Para fornecer um atendimento personalizado a seus Clientes
- Para aumentar a participação no mercado (*market share*)

Esses objetivos foram definidos e apresentados para todos desde o início do processo de implantação ou não? Todos estavam alinhados com o que se esperava dessa implementação?

Caso negativo: O que faz com que a sua empresa não invista em CRM? Ela julga que existem outras prioridades de investimento ou ela não vê o CRM como uma necessidade? Qual o motivo que ela alega?

- Quais são as vantagens do CRM percebidas pela sua organização: aumento da satisfação dos Clientes, aumento da fidelidade dos Clientes, conquista de

novos Clientes, retenção dos Clientes atuais, aumento do *cross-selling* / *up-selling*, ou outras?

- Vocês pretendem investir em projetos de CRM a curto / médio prazo? Vocês acreditam que esses investimentos, de alguma forma, contribuem para melhorar o relacionamento entre Cliente e organização?
- Até que ponto o CRM ajuda a viabilizar a estratégia da sua organização? Você julga o papel do CRM como extremamente crítico ou acha que ele não tem a menor influência na estratégia e na operação da sua organização?
- Você acredita que o CRM alcançou todos os resultados esperados?

C. Implementação da iniciativa de CRM e seus aspectos críticos

- A iniciativa de CRM partiu de qual área funcional (TI, MKT / Vendas, SAC)? Houve envolvimento da área de Recursos Humanos para avaliação das mudanças culturais advindas da implementação dessa iniciativa?
- O projeto de CRM na sua organização foi ou será conduzido com o auxílio de recursos externos (consultoria)? Em qual (is) área(s): TI, SAC, MKT, Vendas?
- O processo de implantação da estratégia de CRM foi conduzido como um projeto ou como uma demanda de *on going* de vocês?
- Foi elaborado algum *business case* para aprovação desse projeto? E com relação ao retorno do investimento (ROI), vocês conseguem (iram) prever?
- Existe, dentro da estrutura organizacional, uma pessoa com função de “dono” do CRM?
- Na sua opinião, para sua organização, quais são ou foram os maiores obstáculos para a implementação da estratégia de CRM: integração com os demais sistemas periféricos, baixo nível de comprometimento do nível executivo, restrições de orçamento, cultura organizacional, necessidade de mudanças nos processos organizacionais, ausência de objetivos claros do CRM, ausência de *cases* de sucesso em implementações de CRM, insuficiência de recursos humanos, conflitos organizacionais?

- Você considera importante o redesenho dos processos do negócio para a implementação da estratégia de CRM? No caso da sua organização, isso foi feito? Em que momento: antes ou depois da implantação?
- Como estão ou como ficarão armazenadas as informações de seus Clientes? Em um *database* único, central?
- Durante o processo de implementação do CRM foi feito algum esforço no sentido de integração de infra-estrutura, de banco de dados, dos sistemas / ferramentas legadas ao longo de toda a organização?

D. Influência do CRM na questão da Fidelização, Satisfação e Retenção dos Clientes.

- Vocês têm algum um modelo de previsão de abandono por parte dos Clientes? Algum mecanismo para avaliar os Clientes perdidos?
- Você julga que o CRM contribui para tornar os esforços de marketing mais eficazes?
- Qual a contribuição do CRM no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços?
- Todas as interações entre a sua organização e a sua base de Clientes são registradas? Todos os canais têm acesso à esses registros de modo que seja possível estabelecer retomar um contato do ponto aonde parou o anterior, evitando que o Cliente tenha que repetir o que já foi dito anteriormente?
- Você acredita que a sua organização é capaz de identificar imediatamente seus Clientes independente do canal escolhido?
- Você julga que a sua organização é capaz de oferecer, em um nível individual, produtos e serviços personalizados? Se sim, vocês conseguem perceber que nesse ponto pode residir uma forte barreira à mudança?
- Qual é a contribuição do CRM para a tarefa de personalização dos produtos/serviços?
- Evidentemente que para poder interagir com seus Clientes, personalizar produtos e serviços de acordo com as suas necessidades, é preciso conhecê-los, ter informações sobre eles. Nesse sentido, como você julga o nível de

informação que a sua organização tem de seus Clientes? São somente informações básicas ou não?

- A sua organização possui um programa de fidelidade desenvolvido e implantado? Quando da elaboração do mesmo, vocês levaram em consideração o modelo de relacionamento que desejam manter com seus Clientes?
- Vocês consideram esse programa de fidelidade como um aliado no novo processo de gerenciamento de relacionamento com Clientes?
- Como você descreveria o posicionamento da sua organização no que diz respeito ao relacionamento com os seus Clientes?
- Vocês conseguem verificar um aumento da satisfação, fidelização e retenção dos Clientes em virtude do CRM?

Glossário

- **Atendente:** muitas vezes conhecido por operador, agente de atendimento ou representante, é a figura responsável por atender todas as chamadas que chegam a Central de Atendimento e/ou por realizar chamadas externas em campanhas de telemarketing.
- **Backoffice:** retaguarda da operação.
- **Call Center** (Central de Atendimento): local em uma organização onde se concentram as ligações de seus Clientes. Um *Call Center* típico dispõe de tecnologia de informação para automatizar os processos e tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultâneas, atendendo, registrando e redirecionando essas ligações quando necessário.
- **Clientes de Maior Valor (CMV):** são os Clientes com o mais alto valor real para as organizações, isto é, são aqueles responsáveis pelas maiores margens de lucro, que estão dispostos a colaborar e que tendem a ser os mais fiéis.
- **Clientes de Maior Potencial (CMP):** são aqueles com elevado potencial de crescimento, onde o valor potencial excede o valor real.
- **Code Division Multiple Access (CDMA):** técnica de transmissão digital utilizada em sistemas de radiocomunicações. Nesse caso, os celulares e as ERBs (estações de rádio-base) transmitem seus sinais ao mesmo tempo. Usa uma técnica de espalhamento espectral que consiste na utilização de total a largura da banda do canal para a transmissão. Com essa tecnologia, um grande número de usuários acessa simultaneamente um único canal da estação radio base (ERBs) sem que haja interferências entre as conversas.

- *CRM (Customer Relationship Management)*: tem como objetivo identificar, atrair e reter relacionamentos com Clientes de longo prazo de modo a garantir um crescimento sustentável para a empresa. Engloba conceitos, métricas, processos, soluções, gestão de canais, estratégias e ferramentas das áreas de marketing, vendas e serviços.
- *CRM Analítico*: componente do CRM que permite identificar os diferentes tipos de Clientes (Clientes de Maior Valor, Clientes de Maior Potencial, Clientes Below Zero), acompanhá-los dentro da organização e traçar a estratégia adequada para satisfazer as diferentes necessidades dos Clientes identificados.
- *CRM Colaborativo*: consiste na aplicação de TI (Tecnologia da Informação) capaz de viabilizar a automação e a integração entre todos os pontos de contato do Cliente com a organização. É necessário que esses pontos de contato estejam preparados não só para interagir com os Clientes como também para disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM Operacional.
- *CRM Operacional*: consiste na aplicação de TI (Tecnologia da Informação) para aprimorar a eficiência do relacionamento entre Cliente e organização. Dentre os produtos de CRM Operacional encontram-se, por exemplo, as aplicações de automação da força de vendas (SFA) e dos call centers.
- *CRM Owner*: nome dado comumente ao papel do executivo responsável pela iniciativa de CRM nas empresas.
- *Cross Selling* (venda cruzada): venda de produtos e serviços relacionados entre si para um mesmo cliente.

- *CTI (Computer Telephony Integration)*: permite que computadores realizem funções de controle de telefonia, como fazer e receber ligações de voz, fax e dados, assim como realizar a identificação da ligação.
- *Data Mining*: ferramenta de análise e mineração das informações em um banco de dados que procura tendências ou anomalias sem o conhecimento do significado dos dados.
- *Data Warehouse*: banco de dados único onde ficam armazenados todos os dados históricos do relacionamento do cliente com a organização, de forma integrada, e que irão suportar a tomada de decisão.
- *E-business*: termo mais freqüente aplicado aos negócios resultantes do uso da tecnologia digital e da Internet como principal meio de comunicação e interação.
- *ERP (Enterprise Resource Planning)*: descreve uma série de atividades de gestão empresarial suportada por aplicações de TI. Essas atividades são compostas de módulos que incluem o planejamento da produção, suprimentos, planejamento e controle financeiro, estoque, relacionamento com fornecedores, recursos humanos e etc.
- *Fidelidade do Cliente*: representa o grau em que os clientes estão dispostos a se manter com a empresa e a recusar ofertas da concorrência.
- *Free Minutes*: minutos livre.
- *Front Office*: sistemas responsáveis pela automação dos processos vinculados ao contato com o cliente.

- *Global System for Mobile (GSM)* ou Sistema Global para Comunicações Móveis: padrão digital para telefonia móvel amplamente usada na Europa e cuja presença está aumentando na América Latina, inclusive no Brasil. Suas especificações são abertas e favorecem a mobilidade do usuário (roaming). O padrão está sendo desenvolvido para o uso de serviços multimídia da terceira geração (3G). A tecnologia GSM também utiliza a divisão por tempo, mas, ao contrário do TDMA, oferece um caminho para 3G.
- *Governança Corporativa*: Conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesse entre acionistas controladores e minoritários, bem como entre os demais *stakeholders*, com o objetivo de maximizar o valor da empresa e, conseqüentemente, o retorno para seus acionistas.
- *Handsets* ou Estação Móvel: Estação do Serviço Móvel Celular que pode operar em movimento ou estacionada em lugar não especificado. São os aparelhos celulares propriamente dito.
- *Internet (World Wide Web)*: rede mundial de computadores.
- *Intranet*: rede interna de computadores de uma empresa com as mesmas características da Internet.
- *Mailing*: relação de Clientes a ser contactado através de ações de telemarketing ativo.
- *Market Share* (participação no mercado): vendas de uma organização, usualmente, expressas como uma porcentagem do total de vendas do mercado no qual a organização atua.

- *Marketing 1to1*: marca registrada do Peppers & Rogers Group, tem por objetivo fazer com que a empresa se volte para o cliente individual, conhecendo mais o seu cliente e de forma contínua. Além disso, significa que cada cliente tem uma colaboração direta na maneira como a empresa se comporta com relação a ele.
- *Mobile Office*: escritório móvel, normalmente adotado pela força de vendas das empresas.
- *Payback*: tempo estimado para se obter o retorno do investimento realizado.
- *Personalização*: consiste na adaptação de certas características de um determinado produto e/ou serviço de modo a satisfazer as necessidades dos Clientes.
- *Personalização em massa*: Diferentemente do conceito anterior que envolve a produção de um produto em conformidade com uma especificação personalizada, a personalização em massa consiste na montagem de um determinado produto ou na prestação de um determinado serviço a partir de módulos ou componentes já pré-formatados.
- *ROI - Return on Investment* (Retorno sobre o Investimento): termo que descreve o cálculo do retorno financeiro em uma iniciativa de negócios, como por exemplo, o CRM, que necessariamente implica algum custo.
- *Share of Wallet ou Share of Customer* (Participação no Cliente): corresponde à percentagem dos negócios de um determinado Cliente obtida pelas organizações ao longo da vida desse Cliente dentro da organização. Pode ser interpretado como a razão entre valor real de um Cliente e o seu valor potencial, estratégico.

- **Sistemas Legados:** conjunto de sistemas ou aplicativos mais antigos existentes dentro de uma organização que coexistem com os demais devido ao elevado custo para substituí-lo ou aprimorá-lo.
- **Supply Chain:** representa toda a cadeia de suprimento.
- **Tecnologia da Informação (TI):** termo que define toda tecnologia utilizada para criar, armazenar, trocar e usar informação sem seus diversos formatos.
- **Time Division Multiple Access (TDMA):** técnica de transmissão digital utilizada em sistemas de radiocomunicações para dividir cada canal celular em três *slots* para aumentar a quantidade de dados transmitidos. Divide o uso das radiofrequências em pequenos intervalos de tempo, para acomodar mais usuários.
- **Up Selling:** venda de produtos de maior valor agregado para o mesmo cliente.
- **Valor do Cliente:** é composto tanto do seu valor real quanto do seu valor potencial, estratégico para as organizações.
- **Valor Estratégico:** é o valor potencial que o Cliente tem a oferecer para uma organização
- **Valor Real ou Valor Vitalício:** corresponde ao valor presente líquido do lucro futuro originário de um Cliente.