

3 Revisão da Literatura

3.1 Definições e Conceitos Centrais

A partir de uma vasta revisão bibliográfica, a pesquisadora deparou-se com uma infinidade de definições a cerca do termo CRM (*Customer Relationship Management*) apresentadas a seguir.

3.1.1 CRM (*Customer Relationship Management*)

Mediante a dificuldade de diferenciar produtos, algumas organizações estão adotando estratégias que visam ganhar maior participação no Cliente (*share of wallet*) ao invés de participação no mercado (*market share*). As experiências mais bem-sucedidas deram origem à um conjunto de estratégias denominado CRM (*Customer Relationship Management*) (Lopes, 2001).

Peppers & Rogers (2001) sintetizam CRM como sendo a infra-estrutura necessária para a implementação da filosofia *one to one* de relacionamento com Clientes que será discutida mais adiante.

O *Gartner Group* apresenta a seguinte definição de CRM:

“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 vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa” (Peppers & Rogers, 2001, p.5).

Tal definição vai de encontro com a visão de Swift (2001) que considera o CRM como um processo interativo que transforma informação sobre os Clientes em relacionamentos positivos com os mesmos. O aprendizado contínuo e a criação do conhecimento do Cliente a fim de atingir objetivos e o incremento da lucratividade a

longo prazo constituem-se nos dois aspectos mais significativos do processo de CRM salientados pelo autor.

CRM ou Gerência de Relacionamento com Clientes consiste em uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos Clientes de modo a melhorar a retenção, a lealdade e a lucratividade deles. Uma definição ampla de CRM inclui todas atividades de uma organização que tenham impacto sobre os Clientes e que sejam capazes de transformar Clientes eventuais em Clientes leais, satisfazendo ou até mesmo excedendo as exigências deles, de modo que eles voltem a comprar. Sendo assim, mesmo aqueles colaboradores que não têm responsabilidade de gerenciamento de Clientes podem se envolver em atividades consideradas críticas para a qualidade do serviço ao Cliente (Swift, 2001).

Lopes (2001) vai além e afirma que CRM é uma estratégia que envolve tecnologia da informação, processos de negócios e atitude empresarial que somam forças para gerar diferencial competitivo por meio do relacionamento com os Clientes. O autor destaca ainda a importância da mudança organizacional em sua totalidade, fazendo com que todas as suas ações sejam orientadas ao Cliente e engajando todos os seus colaboradores no relacionamento de aprendizagem um a um.

Para Swift (2001), CRM engloba a capacidade da organização para: (i) descobrir os Clientes e conhecê-los, (ii) manter a comunicação com os eles, (iii) assegurar que os Clientes estejam recebendo o que desejam da organização, (iv) verificar se o que eles estão recebendo é exatamente o que lhes foi prometido e (v) assegurar que o Cliente seja mantido na organização, mesmo não se tratando de um Cliente lucrativo em um primeiro momento.

Alinhados com a posição de Swift (2001), os autores Temporal & Trott (2001) afirmam que o propósito dos programas de CRM é reconhecer, identificar os melhores Clientes, mantê-los na organização através do aumento do conhecimento das suas necessidades enquanto indivíduos, corresponder às suas expectativas e acima de tudo, fazer a diferença em suas vidas. Na concepção deles, programas de CRM efetivos são aqueles capazes de usar todo o conhecimento que se tem do Cliente de modo que, a cada interação dele com a organização, seja possível fazer algo diferente, algo melhor, algo realmente relevante para ele.

Muito embora a idéia apareça disfarçada de várias formas, esse é o conceito do CRM: desenvolver e gerenciar relações individuais com Clientes individuais. Entretanto, colocar esse conceito em prática implica em evoluir do marketing tradicional, do marketing de massa para o marketing de relacionamento, para o marketing *one-to-one*.

A tabela 1 a seguir destaca as principais diferenças entre organizações que adotam uma abordagem de marketing tradicional *versus* as que adotam uma abordagem *one-to-one*, uma abordagem de CRM.

Tabela 1: Principais diferenças entre organizações com abordagem tradicional e organizações que adotam a estratégia CRM

Abordagem	Tradicional	CRM
Foco	Centrada no produto	Centrada no Cliente
Visão sobre o Cliente	Intercambiáveis	Ativos vitalícios
Métricas de Performance	Volume de vendas, retorno sobre vendas, lucro líquido	Satisfação e retenção de Clientes
Estratégia de lucratividade	Maximiza as vendas vendendo o máximo de produtos possível, no próximo período de vendas, para quem quer que queira comprá-los. Adquire vários Clientes novos de cada vez, se necessário.	Maximiza a lucratividade vendendo para um Cliente, de cada vez, o maior número de produtos possível, durante toda a vida “consumista” do Cliente.
Técnicas primárias de marketing	Os quatro P’s de marketing (produto, preço, praça e promoção)	Marketing de relacionamento com aprendizagem contínua, marketing um-a-um, marketing integrado.
Organização das informações sobre os Clientes	Fronteiras departamentais, silos verticais, departamentos de vendas, marketing e serviços ao Cliente usam informações diferentes sobre os Clientes, informalmente conectadas. O mesmo também é verdade para diferentes locações geográficas e, canais.	Visão comum, única do Cliente, por todos os departamentos, geografias e organizações, possibilitada por meio de um repositório de dados compartilhado contendo as informações sobre os Clientes.

Fonte: J. Kandell in Trust & Estates, 2000

3.1.1.1 Funcionalidades do CRM

Segundo Brown (2001), de acordo com as principais funcionalidades, os programas de CRM podem ser divididos em quatro tipos, a saber: (i) reconquistar ou salvar Clientes que abandonaram ou planejam abandonar a organização, (ii) “prospectar” / explorar a possibilidade de novos Clientes, (iii) fidelizar os Clientes existentes e (iv) aumentar o volume de vendas através do *up selling* ou das vendas cruzadas (*cross selling*).

A seguir, será detalhada cada uma dessas funcionalidades.

3.1.1.1.1 Recuperação de Clientes

Este é o processo de convencer um Cliente a permanecer na organização quando o mesmo está prestes a interromper o relacionamento ou de convencê-lo a reatar um relacionamento já rompido.

Sem sombra de dúvida, das quatro funcionalidades mencionadas acima, essa é a que requer uma sensibilidade maior com relação ao fator tempo. De acordo com Brown (2001), estudos têm mostrado que as chances de uma campanha de reconquista ser bem sucedida é quatro vezes maior se o contato for feito na primeira semana após o abandono do que se for feito na quarta semana.

Além da extrema sensibilidade ao fator tempo, as organizações devem ser bastante seletivas no sentido de filtrar quais os Clientes devem realmente ser contatados, excluindo aqueles que consomem pouco, ou então que trocam de fornecedor com uma certa frequência ou ainda que tenham um histórico de crédito duvidoso.

De acordo com Swift (2001), a experiência tem mostrado que organizações com foco na retenção de Clientes conseguiram melhorias significativas nesse aspecto, retendo até 35% dos Clientes que normalmente teriam deixado de ser Clientes. Os bancos de dados de conhecimento, através do uso das técnicas de modelagem, mostraram que, na realidade, a tomada de decisão, por parte do Cliente, de interromper o relacionamento com a organização acontece muitos meses antes da

consumação do fato. E é por essa razão, que torna-se cada vez mais imprescindível, o reconhecimento, por parte das organizações, das mudanças no comportamento dos Clientes que possam sinalizar uma potencial deserção (ex.: redução do valor da conta) e do potencial de lucratividade de seus Clientes no ponto onde ocorre a decisão e não necessariamente quando ocorre o desentendimento/rompimento.

Existem também fortes indícios de que a retenção é diretamente proporcional à quantidade de produtos adquiridos por um Cliente. Quase 75% de todos os que se afastam, adquiriram apenas um produto durante todo o ano anterior à saída (Swift, 2001).

É importante atentar para as diferenças existentes entre as características e requisitos de retenção frente a aquisição de Clientes, descritas na Tabela 2. É fundamental que as organizações saibam como transformar tais características em diretrizes na formulação de sua estratégia sobre como planejar a inclusão de informações e também a forma de utilização das mesmas.

Tabela 2: Características de Retenção e Aquisição de Clientes

Retenção	Aquisição
Fomentando relacionamentos	Adquirindo relacionamentos em potencial
Análise interna	Pesquisa externa
Histórico demográfico e transacional	Perfis demográficos
Orientada para necessidades reais	Orientada para necessidades projetadas
Os contatos devem ser pessoais	Os contatos podem ser menos pessoais
Precisão exigida	Imprecisão tolerada
Orientada para relacionamento de oferta	Orientada para a oferta
As ofertas devem ser integradas	As ofertas podem ser eventos
Respostas relativamente altas	Respostas relativamente baixas
Reativando o apoio	Assimilando o apoio
Sinergia com a aquisição	Sinergia com a retenção

Fonte: J. M. McIntyre in Swift, 2001.

3.1.1.1.2 Busca de Clientes em Potencial (*Prospecting*)

Além da oferta propriamente dita, os três principais elementos de uma campanha de *prospecting* são: a segmentação, a seletividade e as fontes.

O uso estratégico das informações dos Clientes e *prospects*, obtidas de diversas fontes (ex.: interações em diversos pontos de contato, dados de pesquisa e etc.), auxilia a tarefa da segmentação.

Brown (2001) sintetiza a segmentação em duas questões básicas: O que o Cliente valoriza? e Qual o valor do Cliente?

Desenvolver uma segmentação com base nas necessidades, define o que o Cliente espera da organização, possibilitando dessa forma que a mesma se concentre em ofertas efetivas.

Além da segmentação com base nas necessidades dos Clientes, existe a segmentação baseada no lucro. Esta define o quão valioso é o Cliente, e ajuda a organização a decidir o quanto deve ser investido para conquistar aquele Cliente.

3.1.1.1.3 Fidelização

Em virtude da relevância desta funcionalidade para o desenvolvimento dessa pesquisa, a mesma encontra-se detalhada mais adiante, no item 3.3.

3.1.1.1.4 Campanhas de *Cross selling* e *Up selling*

Todo o custo e esforço de manter um banco de dados integrado à um sistema/aplicativo de gerenciamento de relacionamento é justificado pelo possível aumento da rentabilidade do Cliente.

Os programas de CRM são conhecidos por aumentar o *share of wallet* do Cliente, ou seja, o quanto ele gasta com a organização. Nesse sentido, Brown (2001) destaca a relevância das campanhas de *cross-selling* / *up-selling*, pois, uma vez que o relacionamento entre os Clientes-alvo dessas campanhas e a organização já existe, a probabilidade dessas ofertas serem encaradas como uma *commodity* sob a ótica dos Clientes é menor, o que torna-os mais propensos a pagar um prêmio por elas. Em

termos financeiros, no momento em que o Cliente aceita uma oferta de *cross-selling* / *up-selling*, este torna-se mais lucrativo para a organização.

Operacionalmente falando, as funcionalidades descritas acima constituem-se em um reflexo do fluxo contínuo dos processos organizacionais que, em função das suas características, vêm sendo tratadas como tipos de CRM.

3.1.1.2 CRM Operacional, Colaborativo e Analítico

De acordo com Peppers & Rogers (2001) e Von Poser (2001), as funcionalidades do CRM podem ser agrupadas em três diferentes níveis: operacional, analítico e colaborativo.

No CRM operacional estão contidos os sistemas responsáveis pelos processos de *back-office* (retaguarda da operação), *mobile office* e parte dos processos de *front office*. Segundo Zenone (2003), constituem-se no nível operacional todos os sistemas de automação de pedidos, de força de vendas, de marketing, de atendimento, como por exemplo *call centers*, sites de comércio eletrônico e etc.

Peppers & Rogers (2001) alertam que, embora a maioria das chamadas “aplicações de CRM” trate apenas da automação dos aspectos operacionais da relação com o Cliente, CRM não é só isso.

E no que diz respeito à automação de aspectos operacionais é importante abrir um parêntese e ressaltar que *call centers* não constituem-se em CRM. Estes, quando usados como ferramenta de atendimento ao Cliente, visam, através do registro de todas as ocorrências, facilitar as próximas interações entre Cliente e organização, da mesma forma que ocorre com os sistemas de automação de força de vendas (*SFA – Sales Force Automation*).

Já o nível colaborativo, engloba todas as ferramentas utilizadas nos diversos pontos de interação entre Cliente e organização, tais como emails, faxes / cartas, URA's (Unidades de Resposta Audível) e etc. É importante ressaltar que esses diversos canais de interação devem estar preparados para permitir essa interação, além de serem capazes de disseminar essa informação para o restante da empresa.

Segundo Peppers & Rogers (2001), CRM tem a ver com um conceito mais profundo: cada Cliente é distinto, diferente, e deve ser tratado de forma distinta. O

objetivo do CRM analítico é fornecer algum sentido às informações obtidas no nível operacional, identificando os Clientes de maior valor e maior potencial que merecem ser tratados de maneira personalizada, agrupando-os de acordo com o seu comportamento e outros atributos, transformando-os em alvos de promoções e esforços de vendas desenvolvidos especialmente para aumentar receita e fidelidade. É por toda essa capacidade que esse nível de CRM é muitas vezes denominado de *Business Intelligence* ou Inteligência do Negócio. É nesse nível que são definidas as ações de marketing, as informações gerenciais estratégicas a respeito dos Clientes e os processos relevantes. Para se obter as informações necessárias, utiliza-se um repositório de dados único e integrado (*data warehouse*) e ferramentas de análise como o *data mining* por exemplo. Pode-se dizer que o CRM Analítico é o caminho para obtenção de informações para tomada de decisão.

Zenone (2003) afirma que, sozinhas, as ferramentas acima mencionadas não conseguem fornecer às organizações uma visão única e focada das preferências dos Clientes.

Piller e Schaller (2002) também fazem menção as dimensões do CRM. Eles entendem o CRM em duas dimensões: colaboração e individualização. O CRM Colaborativo precisa ser baseado em soluções individuais oferecidas ao Cliente assim como a individualização das atividades de *marketing* com o objetivo de construir relacionamentos duradouros e persistentes com os Clientes.

3.1.2 Marketing de Relacionamento ou Marketing *one to one*

Ao passo que uma organização orientada a produtos, com uma abordagem de marketing transacional, tem como objetivo aumentar a participação de mercado (*market share*), oferecendo descontos de modo a vender mais produtos e serviços específicos para novos Clientes, uma organização centrada no Cliente, com uma abordagem *one-to-one*, visa aumentar a participação no Cliente (*share of wallet*), fortalecendo os vínculos entre Cliente e organização buscando soluções que agreguem valor aos negócios dos seus Clientes, oferecendo mais produtos e/ou serviços para os Clientes, tornando-os assim mais lucrativos.

A transição do marketing transacional para o marketing de relacionamento é vista por Boone e Kurtz (2001) como uma das mais importantes tendências de marketing e, na visão dos autores, a realização de que reter Clientes é muito mais lucrativo que perdê-los e ter que conquistar novos consiste em um dos principais *drivers* dessa mudança. As organizações que conhecem o valor de um Cliente e o custo de captação de um novo Cliente são capazes de verificar mais facilmente a necessidade de adoção do marketing de relacionamento.

Porém, a transição de uma organização com uma abordagem de marketing transacional para uma organização com uma abordagem de marketing de relacionamento constitui-se em um enorme desafio.

Para Noronha Feyo (2001), o desafio dessa mudança está justamente nos novos processos de negócio que terão que ser redesenhados na visão do valor agregado para o Cliente, nas novas medidas de desempenho e no conjunto integrado de novas tecnologias pertinentes à uma organização centrada no Cliente.

Para Ribeiro (2002), a principal crítica ao marketing transacional reside na sua estratégia de tentar convencer o Cliente a adquirir determinado produto e/ou serviço por questões de preço baixo, conveniência, sem ter qualquer tipo de preocupação com o relacionamento a longo prazo.

Já o marketing de relacionamento é definido por Boone e Kurtz (2001) como sendo o desenvolvimento, o crescimento e a manutenção, a longo prazo, de um relacionamento lucrativo com Clientes, fornecedores, funcionários e outros parceiros de forma a obter benefícios mútuos.

Tal visão é compartilhada por Bretzke (2000) que afirma que o marketing de relacionamento é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o Cliente e para o lucro por parte de toda a organização, e no reconhecimento de que deve-se buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os Clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Na visão de Boone e Kurtz (2001), a construção desse relacionamento envolve três partes, a saber: (i) a tecnologia de banco de dados (*database*) que permite identificar Clientes e potenciais Clientes através de características

demográficas, perfil de consumo e estilo de vida, (ii) a análise dessas informações, permitindo alterações no *mix* de marketing por parte das organizações, de modo a entregar mensagens diferenciadas e programas de marketing customizados para Clientes individuais e (iii) o monitoramento de cada relacionamento para se medir o sucesso desses programas de marketing.

As principais diferenças entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento estão sintetizadas na tabela 3 a seguir.

Tabela 3: Diferenças entre as estratégias de marketing transacional e marketing de relacionamento

Característica	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
Orientação de tempo	Curto prazo	Longo prazo
Objetivo organizacional	Fazer a venda	Ênfase na retenção de Clientes
Prioridade do serviço ao Cliente	Relativamente baixa	Componente chave
Contato com o Cliente	Baixo para moderado	Frequente
Grau de comprometimento do Cliente	Baixo	Alto
Base de interação entre Cliente e fornecedor	Manipulação de conflitos	Cooperação, confiança
Fonte de qualidade	Primeiramente advinda da Produção	Compromisso de toda organização

Fonte: Boone e Kurtz (2001)

Para Boone e Kurtz (2001), as quatro dimensões chave do marketing de relacionamento são: vínculo, empatia, reciprocidade e confiança. Assim como em qualquer relacionamento interpessoal, o relacionamento entre Cliente e organização acontece em diversos níveis, mostrados na tabela 4 adiante. O grau de

comprometimento entre as partes aumenta a medida que se evolui do nível mais baixo para o nível mais alto.

Tabela 4: Três níveis do marketing de relacionamento

Característica	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Vínculo primário	Financeiro	Social	Estrutural
Grau de customização	Baixo	Médio	Médio a alto
Potencial para sustentar vantagem competitiva	Baixo	Moderado	Alto

Fonte: Boone e Kurtz (2001)

As interações são bastante superficiais no nível um. Aqui, todos os esforços baseiam-se em preços e/ou em qualquer outro incentivo financeiro capaz de motivar os consumidores a estabelecer uma relação de compra. Como exemplo, pode-se citar aqui aquelas promoções do tipo “leve 2 e pague 1”. Apesar de atrativos sob a ótica do consumidor, esses programas não são o suficiente para o estabelecimento de uma relação de longo prazo entre Cliente e organização, uma vez que não são customizados para atender as necessidades individuais de cada consumidor. Existem circunstâncias, como promoções focadas em preço, por exemplo, que facilitam a aquisição de novos Clientes. Mas, a longo prazo, a estratégia baseada em preço não é a forma correta de manter Clientes pois os mesmos se vão a medida que promoções de preços e/ou outros incentivos são oferecidos pela concorrência. É preciso muito mais que preços baixos ou qualquer outro incentivo para se construir esse tipo de relacionamento.

Já no segundo nível do marketing de relacionamento, as interações se dão em uma esfera social e, serviço ao Cliente e comunicação constituem-se em fatores chaves.

Por fim, no terceiro nível do marketing de relacionamento, o vínculo entre as partes é de natureza estrutural, onde as partes se constituem em verdadeiros parceiros com elevado grau de dependência.

Uma das grandes dificuldades encontradas pelas organizações é saber qual o retorno que elas terão com as estratégias de marketing de relacionamento adotadas. Sem sombra de dúvida, algumas organizações ainda hesitam na migração do marketing de massa, do marketing transacional para o marketing de relacionamento uma vez que o custo desse último é bem mais elevado.

De acordo com Boone e Kurtz (2001), uma das mais importantes medidas desses programas de marketing de relacionamento é o CLV (*Customer Lifetime Value*), que corresponde às receitas e benefícios intangíveis que o Cliente traz para a organização ao longo do tempo, como por exemplo referências, indicações, *feedbacks* e etc., menos o custo da organização quando da aquisição, prestação do serviço e negociação com o Cliente.

O modelo de marketing de relacionamento é o que vai definir o nível de profundidade que a empresa quer dar ao seu relacionamento com o Cliente, enquanto o CRM será responsável por gerenciar esse relacionamento e obter o retorno esperado.

3.2 A Satisfação do Cliente

“Satisfação é a resposta do consumidor à sensação de preenchimento interno. É um julgamento de que um atributo de um bem ou serviço, ou mesmo o bem ou serviço em sua totalidade, proporcionou (ou está proporcionando) um prazeroso nível de preenchimento interior relacionado ao consumo, incluindo níveis de sub-preenchimento e super-preenchimento” (Oliver, 1997, p.13)

Na visão de Kotler (1998), a satisfação é tida como função do desempenho percebido e das expectativas do consumidor: desempenho acima das expectativas geradas resulta em Clientes plenamente satisfeitos, ao passo que desempenho abaixo das expectativas gera insatisfação por parte dos mesmos.

Em mercados altamente competitivos como o mercado de telecomunicações brasileiro, objeto de estudo dessa pesquisa, a satisfação do Cliente desempenha um papel extremamente crítico. Na visão de Jones e Sasser (1995), a importância dada aos níveis de satisfação do Cliente é diretamente proporcional à competitividade do

mercado. Porém, os autores advertem que, embora os índices de satisfação sejam importantes indicadores de performance de uma organização, as mesmas não devem ter suas análises baseadas única e exclusivamente nesse indicador.

Jones e Sasser (1995) destacam ainda os quatro elementos capazes de interferir na satisfação dos Clientes. O primeiro elemento é visto como o elemento básico do serviço a ser oferecido por todos os competidores. O segundo elemento diz respeito ao suporte básico ao serviço capaz de torná-lo mais eficaz e facilitar o seu uso. O terceiro elemento está associado à um processo de reparação no caso de experiências negativas vivenciadas pelos Clientes. Por fim, o último elemento refere-se à um serviço superior capaz de satisfazer as necessidades e preferências individuais de cada Cliente. Embora pareça um pouco óbvio, convém ressaltar que cada elemento desse representa um aumento do grau de necessidade do Cliente, e que apesar da satisfação com os primeiros elementos não ser suficiente para garantir a satisfação do Cliente em relação à determinado produto e/ou serviço em sua plenitude, é por aí, pelos elementos mais básicos, que se deve começar para atingir um elevado grau de satisfação do Cliente.

Já Barnes (2001) organiza os fatores que possam vir a interferir na satisfação dos Clientes em cinco níveis distintos. O primeiro nível, assim como para Jones e Sasser (1995), constitui-se no produto ou serviço básico, essencial para se obter o sucesso. Em virtude da baixa diferenciação entre os produtos e/ou serviços oferecidos pelas organizações nesse estágio, pode-se dizer que a necessidade do Cliente é atendida quando esse produto e/ou serviço oferece um certo valor adicional para o Cliente. Novamente, o segundo nível proposto por Barnes (2001) se assemelha ao segundo elemento apresentado pelos autores Jones e Sasser (1995). Nesse nível estão contemplados todos os itens que impactam a performance do produto e/ou serviço básico. Tal nível é considerado extremamente relevante para a satisfação dos Clientes uma vez que, mesmo recebendo um excelente produto e/ou serviço, os Clientes podem ficar insatisfeitos. O terceiro nível, conhecido como performance técnica, está relacionado com o recebimento do produto e/ou serviço tal qual acordado com o Cliente. Nesse estágio, organizações com um elevado grau de personalização e com uma capacidade de superar as expectativas dos Clientes conseguem obter uma certa

vantagem competitiva uma vez transmitem uma sensação de confiança. Os dois últimos níveis dizem respeito aos elementos de interação com o Cliente e aos elementos emocionais. Como o próprio nome já diz, é no nível denominado elementos de interação com o Cliente que as organizações têm efetivamente contato com os seus Clientes. É importante observar que uma falha no atendimento do Cliente pode vir a ocasionar insatisfação por parte dos mesmos, muito embora as organizações tenham sido bem sucedidas no oferecimento dos níveis anteriores. Por fim, o nível conhecido como elementos emocionais vai além das interações básicas entre organização e Clientes e foca na questão do sentimento, da percepção do Cliente pós contato ou utilização do produto e/ou serviço.

3.3 Fidelização

Até a década de 70, a fidelidade do Cliente era definida em termos de repetição de compra. Entretanto, em 1978 essa visão foi criticada por Jacoby e Chestnut que argumentaram que fidelidade do Cliente não pode ser inferida baseada apenas no comportamento de repetição de compra, uma vez que variáveis circunstanciais e de preferências e conveniência do consumidor podem interferir na frequência de compra, além do fato de que os Clientes podem ser fiéis à várias marcas.

“Fidelidade é um profundo comprometimento assumido pelo consumidor em recomprar um produto ou serviço consistentemente no futuro, resultando na compra repetitiva de uma mesma marca ou de um mesmo conjunto de marcas, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing que podem provocar o comportamento de mudança da marca”(Oliver, 1999, p.34)

Com base na definição de Oliver (1999) apresentada acima, pode-se definir fidelidade superior como sendo um comprometimento infalível em recomprar um produto ou serviço consistentemente no futuro, resultando na compra repetitiva de uma mesma marca, sendo que nem mesmo as influências situacionais e/ou os esforços de marketing são capazes de provocar o comportamento de mudança da marca.

Andersen e Jacobsen (2001) consideram a definição de Oliver como uma definição bastante limitadora e propõem que a fidelidade do Cliente é o resultado de uma organização que cria benefícios para um Cliente com o objetivo que este mantenha ou aumente suas compras junto à organização.

Mesmo em ambientes tão competitivos como os que temos hoje, é possível alcançar a fidelidade dos Clientes. Entretanto, é necessário que as organizações tenham em mente que trata-se de um processo contínuo e restrito à um determinado grupo.

Lopes (2001) afirma que, em qualquer setor de atividade, para ganhar a fidelidade dos Clientes é preciso além de uma análise cuidadosa, de ações coerentes e de investimentos a longo. Para o autor, gestão por melhorias do ROI (*Return on Investment*), cujo foco é retorno a curto prazo, pode comprometer a sobrevivência da organização a longo prazo.

Para Swift (2001), o segredo do sucesso não está restrito às melhores marcas, aos melhores produtos e serviços ou à melhor publicidade. O segredo está exatamente nos melhores Clientes. Se uma organização conhece quem são esses “melhores Clientes”, sabe o que eles desejam, o que pode ser feito para satisfazê-los, esta pode estar certa de que esses Clientes permanecerão em sua base e a recompensarão com lealdade. Entretanto, para muitas organizações, definir o que é, ou melhor quem são os “melhores Cliente” é uma tarefa árdua, uma vez que os Clientes são numerosos, muito diferentes e muito distribuídos para serem bem conhecidos pessoalmente.

Tendo em vista a dificuldade de se medir fidelidade com precisão, as organizações, na busca incansável pela lealdade de seus Clientes, costumam apoiar-se em três elementos essenciais: (i) na segmentação com base no valor, (ii) na segmentação baseada nas necessidades e (iii) em algum modelo de previsão de abandono (Brown, 2001; Cardoso e Filho, 2001).

Conforme já dito anteriormente, é através da segmentação baseada no valor que as organizações terão condições de determinar o nível de investimento a ser despendido na estratégia de retenção e fidelização dos Clientes. Para Ribeiro (2002), nos casos em que o valor vitalício do Cliente (CLV) é inferior ao seu valor real – somatório de toda a lucratividade gerada pelo Cliente em suas transações com a

empresa e dos negócios gerados por sua referência – e potencial, não há porque a organização mantê-lo em sua carteira de Clientes, a menos que haja um valor estratégico.

A partir da segmentação com base no valor, a organização deve passar à segmentação baseada nas necessidades dos Clientes, quando são identificados os benefícios a serem oferecidos através de programas de afinidade ou programas de fidelidade.

Os programas de fidelização, que buscam construir e manter a fidelidade dos Clientes através de campanhas de persuasão customizada, fazem parte de um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os Clientes, visando aumentar a lealdade e rentabilidade pelo mecanismo de reconhecimento e recompensa dos mais fiéis.

Para Swift (2001), algumas companhias aéreas criam ou procuram criar lealdade especiais através de programas de pontuação, programas de milhagens. Entretanto, autores como Temporal & Trott (2001), reforçam que, apesar de tais programas serem muitas vezes associados à marketing de relacionamento (*relationship marketing*), estes de fato não constituem o real CRM. Para eles, uma organização que pratica CRM é uma organização que reconhece que os Clientes não são iguais e que por isso não podem ser tratados da mesma forma. Eles têm que ser tratados de maneira individual, fato que não acontece nesses programas de milhagens.

A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores. Nos dois casos a fidelidade se relaciona com a satisfação com o produto/serviço ou seus atributos. Estimular a repetição da compra por meio de um círculo vicioso de desconto e promoções faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas às qualidades deles.

Já na visão de Zenone (2003), programas de fidelidade constituem-se em ações de fidelidade tática que têm por objetivo incrementar o valor dos negócios gerados por cada Cliente, direcionando os esforços para os segmentos mais importantes da carteira de Clientes.

Bretzke (2000) também se mostra favorável aos programas de fidelidade, encarando-os como aliados no novo processo de gerenciamento de relacionamento com Clientes, uma vez que estes colaboram na diferenciação da organização na mente dos Clientes, desbloqueando os mecanismos de retenção e percepção seletiva, agregando um componente emocional ao relacionamento. Entende-se por percepção e retenção seletiva como o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam, interpretam e retêm informações, para formar uma imagem significativa da organização. As pessoas privilegiam certas informações que recebem em detrimento de outras, para neutralizar o efeito da saturação.

Entretanto, Zenone (2003) é categórico ao afirmar que a estratégia de fidelização de Clientes não pode estar calcada única e exclusivamente em programas de fidelidade. Na visão do autor, a fidelização deve ser uma ação estratégica que possibilite a geração de um balanço entre as necessidades dos Clientes e as necessidades da organização.

Os programas de fidelidade precisam ser elaborados de acordo com o modelo de relacionamento que a empresa deseja manter com seus Clientes. É indispensável agregar valor para que os benefícios do programa possam ser sempre renovados, levando ao encantamento do Cliente, onde a empresa fica numa posição privilegiada na visão do consumidor.

Andersen e Jacobsen (2001) estabelecem um paralelo entre namoro, noivado e casamento e o relacionamento com Clientes. Segundo eles, a organização que constrói um relacionamento duradouro, vence a batalha por Clientes.

Na fase do namoro (aquisição do Cliente), onde as partes (organização e Cliente) ainda estão se conhecendo, a fidelidade é muito fraca, uma vez que não é baseada em relacionamentos e sim em produtos e preços. Se os produtos e/ou preços da concorrência forem melhores, mais atrativos, o Cliente poderá migrar sim. Na percepção de Lopes (2001), quando se “compra” um Cliente com promoções e descontos (preço), consegue-se uma transação isolada que contribui muito pouco para a construção de um relacionamento e comportamento fiel, uma vez que o Cliente tentará buscar ofertas similares junto à concorrência.

Para Lopes (2001), fidelidade significa estar disposto a sacrificar, pelo menos por um tempo, os próprios interesses, porque o sucesso da relação que se constrói a longo prazo é mais importante que qualquer benefício imediato.

Já na fase do noivado (retenção do Cliente), a fidelidade não é mais baseada única e exclusivamente em preços e/ou produtos. Muito embora não haja garantias de que o Cliente não irá procurar a concorrência, o relacionamento começa a tomar uma certa importância de forma que deixa de ser considerado como transitório. Aqui, tanto o Cliente quanto a organização começam a perceber que é vantajoso para ambas as partes continuar no relacionamento.

Finalmente, na fase do casamento (atendimento estratégico do Cliente), a fidelidade se baseia nos altos graus de satisfação, fazendo com que Cliente e organização estejam intimamente ligados. Nessa fase, o sentimento de satisfação do Cliente e conseqüentemente sua fidelidade à organização aumentam. Os Clientes se tornam, gratuitamente, os defensores da organização, elogiando-a e recomendando-a para outros.

Pode-se dizer que a fidelização alcançou o seu objetivo, quando:

- O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer o perfil dos compradores e como os produtos têm garantido a satisfação dos Clientes.
- Os esforços de marketing se tornam mais eficazes, uma vez que a organização é capaz de identificar seus Clientes de maior valor (CMV) e passa a lhes oferecer os produtos e serviços mais adequados ao seu perfil.
- É mantido um canal de comunicação contínuo com o Cliente através das diversas interações, o que revela mudanças de comportamento e permite as organizações antecipar determinadas mudanças necessárias.
- A empresa passa a contar com o suporte da TI para administrar as informações geradas nas diversas interações com o Cliente.

O componente final de um processo de fidelização bem sucedido é o desenvolvimento de um modelo de previsão de abandono, onde é possível prever o

desgaste de Clientes através de dados demográficos e dados referentes aos padrões de comportamento.

Segundo Bretzke (2001) o CRM é uma das mais precisas ferramentas de marketing para fidelização, pois utiliza uma série de técnicas para que o Cliente perceba que um relacionamento agradável está ocorrendo e continuará durante muito tempo.

3.4 A Relação Satisfação – Fidelidade

Com base nos estudos sobre a satisfação do consumidor propagados na área de marketing de serviços durante a década de 1980, acreditava-se que consumidores satisfeitos passariam a exibir comportamento de repetição de compra, além de adquirirem maiores volumes, acarretando em resultados financeiros positivos (Griffin, 1995).

Entretanto, a partir da década de 1990, vários estudos sobre a relação entre fidelidade e satisfação sugerem que altos índices de satisfação não são necessariamente traduzidos em repetição de compra e aumento de vendas (Griffin, 1995; Jones e Sasser Jr., 1995; Lowenstein, 1995; Reichheld, 1996).

Na concepção de Oliver (1999), satisfação e fidelização estão intimamente relacionados e não apresentam uma relação direta. A figura 1 ilustra uma série de possíveis associações entre esses dois conceitos sob o ponto de vista do autor.

A representação nº 1 indica que satisfação e fidelidade são manifestações distintas de um mesmo conceito.

A representação nº 2 sugere que a satisfação é o conceito central da fidelidade, a âncora da fidelidade, sem a qual a fidelidade não pode existir.

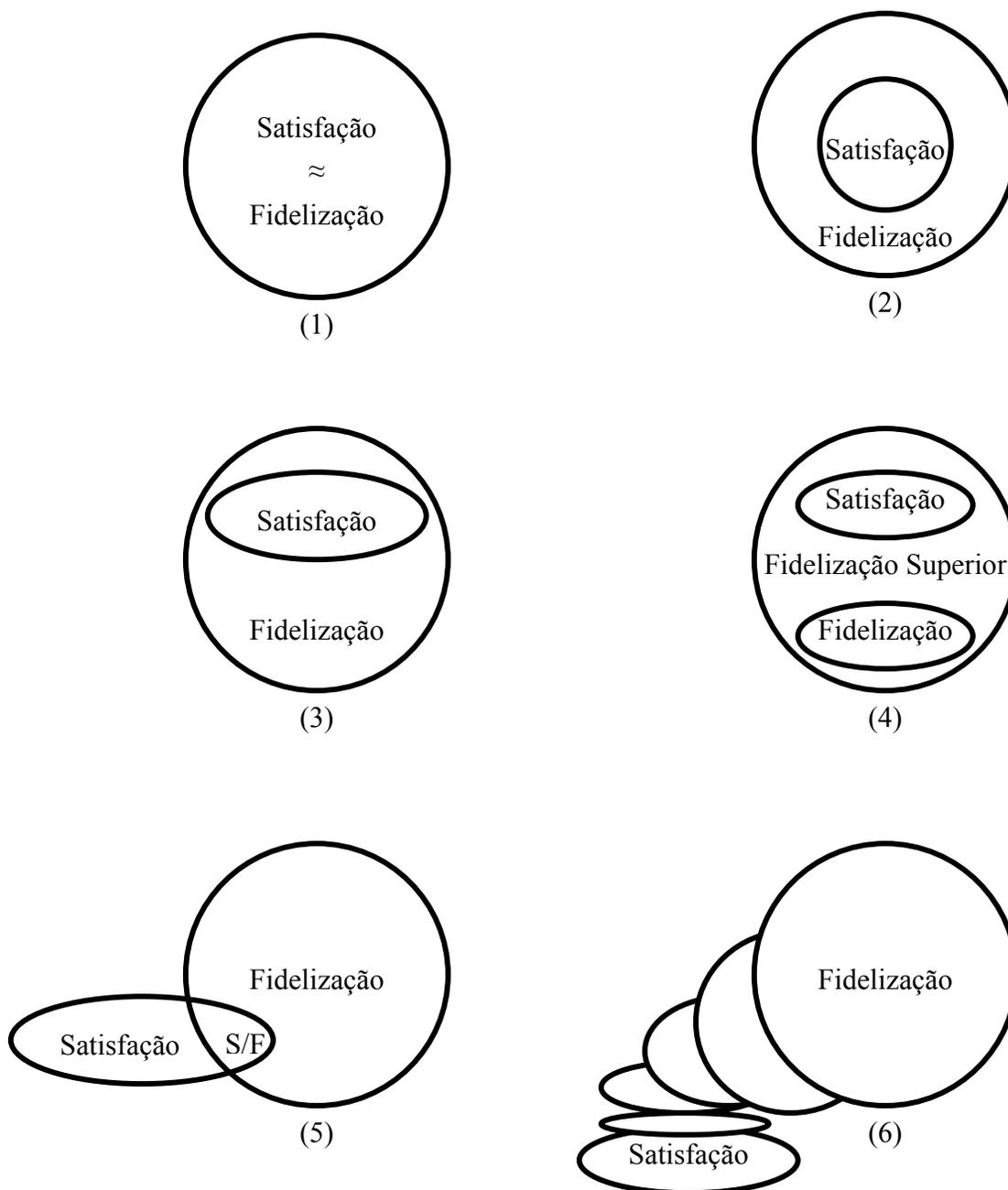
Já na representação nº 3, o papel central concedido à satisfação na representação nº 2 é eliminado, tornando-a apenas um dos muitos componentes da fidelidade.

A representação nº 4 difere da anterior por considerar a existência de um nível de fidelidade (fidelidade superior) da qual a fidelidade e a satisfação são seus componentes.

A representação n° 5 indica que um fragmento da satisfação é encontrado dentro do conceito de fidelidade sem, contudo constituir-se em seu elemento principal.

Por fim, a representação n° 6 sugere que a satisfação é apenas o início de um processo transitório que pode vir a culminar na fidelidade. Dessa forma, é razoável afirmar que a fidelidade pode ser considerada como um estado independente da satisfação de maneira que as experiências posteriores de insatisfação não influenciem o estado de fidelidade.

Figura 1: Seis possíveis representações da relação entre Satisfação e Fidelidade



Fonte: Adaptado de Oliver (1999)

A representação nº 1 é equivocada uma vez que sugere que satisfação e fidelidade são manifestações do mesmo conceito. Na medida em que a satisfação está relacionada com o preenchimento interno de alguma necessidade, a fidelidade é um estado duradouro de preferência do consumidor por um determinado bem e/ou

serviço, gerando um comprometimento, por parte do consumidor, de recompra no futuro.

As representações nº 2 e nº 3 sugerem que a satisfação é um componente fundamental da fidelidade. Tais representações tornam-se válidas a medida que não se desenvolve fidelidade sem que ocorra, pelo menos na fase inicial, episódios de satisfação. Porém, Oliver (1999) destaca a existência de situações onde há satisfação sem fidelidade (ex. satisfação com uma refeição em restaurante à beira da estrada) e vice-versa, situações onde existe fidelidade sem satisfação (casos de fé cega).

Nesse sentido, a representação nº 5 é mais precisa uma vez que sugere que a satisfação não está totalmente contida dentro da fidelidade, destacando uma zona de interseção entre os dois conceitos. Entretanto, tal representação falha em explicar situações em que fidelidade e satisfação são independentes, isto é, situações em que existe fidelidade, mas não há satisfação e vice-versa.

As representações nº 4 e nº 6 introduzem o conceito de fidelidade superior (*ultimate loyalty*). A representação nº 4 recai sobre o mesmo erro citado no parágrafo anterior. Já a representação nº 6 é a que melhor ilustra a relação entre fidelidade e satisfação, demonstrando-se totalmente compatível com o *framework* de Oliver, que não será detalhado no presente trabalho, no qual é previsto uma transformação de satisfação em fidelidade, passando por vários estágios até culminar na fidelidade superior. Dessa forma, a fidelidade pode tornar-se independente da satisfação, de modo que experiências posteriores de insatisfação não irão influenciar o estado de fidelidade.

3.5 Retenção de Clientes

De acordo com Kurtz e Clow (1998), o fato de que o custo de aquisição de novos Clientes é cerca de cinco a seis vezes superior ao custo de retenção de um Cliente antigo constitui-se no principal argumento da retenção dos Clientes.

Tendo em vista a dificuldade encontrada por parte das organizações no ato da escolha de quais Clientes devem ser retidos, Jones e Sasser Jr. (1995) propuseram um modelo de avaliação de Clientes / Consumidores baseado nos atributos de comportamento individual, de intensidade de satisfação/insatisfação e de habilidade

de ação a partir da satisfação/insatisfação, que os divide em quatro grupos: fiéis/apóstolos, reféns, desertores/terroristas e mercenários.

Os Clientes fiéis são aqueles plenamente satisfeitos que apresentam comportamento de repetição de compra.

Os reféns, também conhecidos como falsos fiéis, são aqueles que, mesmo insatisfeitos com a qualidade do produto e/ou serviço que experimentaram, são obrigados a manter o relacionamento com a organização em decorrência das fortes barreiras à mudança.

Os desertores constituem-se naqueles Clientes que, mesmo meramente satisfeitos ou insatisfeitos por completo, estão dispostos à mudar de fornecedor a qualquer momento, sem nenhum aviso prévio. Os desertores mais perigosos são os terroristas que buscam dividir toda a sua raiva, frustração e insatisfação com os outros.

Por fim, os mercenários são aquele grupo de Clientes que demonstra pouca ou nenhuma fidelidade, mesmo estando plenamente satisfeitos. Caracterizam-se por ser extremamente exigentes, demandarem preços baixos e serem sensíveis ao modismo.

A tabela 5 abaixo sintetiza as principais características de cada grupo de Clientes proposto por Jones e Sasser Jr. (1995).

Tabela 5: Relação satisfação, fidelidade e comportamento em cada grupo de Cliente

Classificação	Satisfação	Fidelidade	Comportamento
Fiel / Apóstolo	Alta	Alta	Apoio e lealdade
Desertor / Terrorista	Baixa ou Média	Baixa ou Média	Infeliz, abandona a organização
Mercenário	Alta	Baixa ou Média	Pouco comprometimento
Refém	Baixa ou Média	Alta	Incapaz de mudar

Fonte: Adaptado de Jones e Sasser Jr. (1995)

Baseado no modelo de avaliação dos consumidores proposto por Jones e Sasser Jr. (1995), pode-se concluir que os esforços de retenção por parte das organizações devem ser centralizados nos Clientes fiéis, nos apóstolos e nos

desertores. Os mercenários, por todas as suas características apresentadas anteriormente, não merecem nenhum esforço de retenção. Já os terroristas, por constituírem-se em uma ameaça para as organizações, devem ser neutralizados.

Com relação aos Clientes fiéis, é importante que, na medida do possível, as organizações trabalhem esse grupo com vistas a transformá-los em apóstolos. Os desertores, excluindo-se os terroristas, podem ser convertidos ou reconvertidos em Clientes muito satisfeitos desde que as organizações sejam capazes de identificar e atender suas necessidades, dando-lhes a devida atenção. Na visão dos autores Jones e Sasser Jr. (1995), deixar esses Clientes desertarem de vez é, talvez, o maior erro que uma organização pode cometer.

Ainda sob a ótica dos autores Jones e Sasser (1995), as organizações fadadas ao sucesso são aquelas que trabalharem continuamente no sentido de entender a relação de satisfação e fidelidade para cada Cliente.

3.6 O Ciclo de Vida do CRM

De acordo com Hyperion (1999), o ciclo de vida do CRM, representado na figura 2 a seguir, tem início com a integração dos sistemas de *front office* e com a centralização das informações relacionadas com os Clientes. O aumento da produtividade e da eficiência do *front office* são os principais benefícios dessa fase de integração. Como principal resultado dessa fase, pode-se destacar a existência de uma fonte centralizada de todas as informações relevantes do Cliente. Entretanto, cabe ressaltar que, nesse momento, o nível da informação obtido é bastante sumarizado. Segundo Hyperion (1999), a maioria das iniciativas de CRM só consegue atingir esse primeiro estágio. Embora essa fase agregue valor ao negócio, ela isoladamente não melhora o conhecimento que as organizações têm de seus Clientes e não fortalece o seu relacionamento com os mesmos.

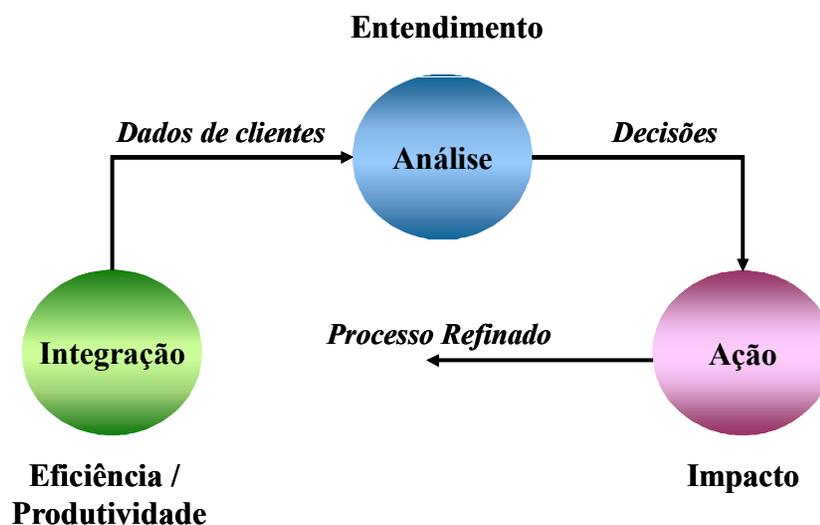
A segunda etapa desse ciclo, e a mais crítica para o sucesso do CRM, é a de análise. O CRM analítico permite um gerenciamento efetivo dos relacionamentos com os Clientes. Através da análise dos dados dos Clientes torna-se possível antecipar desejos, identificar padrões e tendências de compra. Em conjunto, essas

informações são capazes de ajudar a prever desejos futuros e aumentar a satisfação dos Clientes, formando uma base para tomada de decisão.

A terceira e última etapa desse ciclo é a de ação, onde efetivamente são tomadas as decisões estratégicas. Os processos de negócios e estruturas organizacionais são refinados com base no entendimento do Cliente obtido através da etapa de análise. Os planejamentos de negócio e financeiros são revistos e integrados ao longo de todas as atividades de contato com o Cliente, incluindo vendas, marketing e serviço ao Cliente.

Segundo Hyperion (1999), sem o CRM Analítico, os Clientes continuam um mistério para as organizações. Em contrapartida, uma análise consistente do comportamento dos Clientes pode servir como ferramenta fundamental para definição da estratégia da empresa. A capacidade de se chegar a conclusões sólidas leva-se a refinamentos nos processos de negócio que, por sua vez, levam a um aumento no tempo de vida do relacionamento da empresa com seus Clientes.

Figura 2: Ciclo de Vida do CRM



Fonte: Adaptado de Hyperion (1999)

3.7 Implantação do CRM

Conforme metodologia desenvolvida por Peppers & Rogers (2001), o processo de implantação de uma iniciativa de CRM pode ser tratado como um conjunto de 04 tarefas básicas, mas não tão simples, a saber:

1ª) Identificar os Clientes: é humanamente impossível estabelecer qualquer tipo de relacionamento com quem não se conhece. Sendo assim, é de extrema importância conhecer cada Cliente de maneira individual e única, com a maior riqueza de detalhes possível, identificando-os em todos os pontos de contato, independente do canal escolhido, de modo que o Cliente nunca tenha que dizer a mesma coisa mais de uma vez.

Em negócios como supermercados, farmácias e livrarias, onde a identificação não é exigida ou esperada, a mesma deve ser incentivada através de programas de fidelidade.

2ª) Diferenciar os Clientes com o objetivo de encontrar os Clientes de Maior Valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP), considerando o LTV (*Life Time Value*) de cada Cliente. Aqui, entende-se LTV como sendo o valor do Cliente ao longo de sua história, ao longo de suas transações/interações com as organizações.

Os Clientes podem ser diferenciados não só pelo seu valor para a organização, mas também por suas necessidades em termos de produtos e/ou serviços da organização. Entretanto, o critério de diferenciação a ser adotado depende de dois fatores: (i) da disponibilidade dos dados e (ii) da capacidade da organização em analisá-los e trabalhá-los.

Os Clientes podem ser diferenciados por valor tanto em termos reais, considerando toda a sua lucratividade ao longo de sua relação com a organização, quanto em termos potenciais, onde o que é levado em consideração é a lucratividade dos negócios/transações futuras que ocorrerão entre eles e a organização.

Já a diferenciação com base nas necessidades em termos de produtos e/ou serviços propicia o estabelecimento de novas oportunidades, novos negócios.

3ª) Interagir com os Clientes: uma vez que na etapa da diferenciação já foi possível descobrir quem são os CMV (Clientes de Maior Valor) e os CMP (Clientes de Maior Potencial), o próximo passo consiste em incentivá-los a interagir com a

organização de modo que estas conheçam cada vez mais seus Clientes, tornando possível o estabelecimento de uma relação de aprendizado.

É importante reforçar que as iniciativas de *marketing one to one* são totalmente dependentes da interação organização / Cliente.

As interações podem ser iniciadas tanto pelos Clientes quanto pelas organizações. Quando iniciadas pela própria organização, estas devem ser conduzidas através do canal de comunicação preferido pelo Cliente (email, telefone e etc.). Nesse caso, é de fundamental importância que qualquer mensagem tenha algum valor percebido pelo Cliente. Caso contrário esse canal de comunicação pode ser fechado prejudicando assim a relação de aprendizado entre as partes.

As organizações devem aproveitar ao máximo as interações iniciadas pelos Clientes. Estas constituem-se nas interações de maior potencial uma vez que todas as atenções dos Clientes estão voltadas para a organização.

4ª) Personalizar produtos e/ou serviços: a tarefa de personalização torna-se bem mais simples a medida que as necessidades e preferências dos Clientes são conhecidas.

Quanto maior for o nível de personalização, mais conveniente do ponto de vista do Cliente é essa relação e o CRM fornece subsídios que auxiliam na geração de produtos e/ou serviços, na individualização, na personalização em massa e na satisfação dos Clientes.

Lopes (2001) é categórico ao afirmar que uma organização, para sobreviver, precisa de personalização em massa para atender melhor a seus Clientes nos quesitos valor e preço.

Entretanto, não se pode deixar de mencionar que para suportar o nível de personalização oferecido, é necessário que seja criada toda uma estrutura de *backoffice*, de retaguarda. O fato da personalização envolver não somente áreas que tradicionalmente já têm contato com Clientes, mas também áreas internas que não estão acostumadas a realizar tarefas personalizadas para atender necessidades específicas, consiste em uma grande preocupação para Lopes (2001).

Para que as organizações consigam alcançar o objetivo do CRM, que consiste em aumentar as oportunidades de negócio melhorando o processo de comunicação

com o Cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e na hora certa, estas precisam ser um pouco mais específicas a respeito dos objetivos, sintetizados na tabela 6.

Tabela 6: Objetivos Táticos e Estratégicos do CRM

Objetivos Estratégicos	Objetivos Táticos
Cliente certo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar os relacionamentos com os Clientes com base em seus ciclos de vida; • Realizar o potencial do Cliente aumentando a participação na carteira (<i>share of wallet</i>)
Oferta certa	<ul style="list-style-type: none"> • Captar efetivamente clientes reais e em potencial para a organização e seus produtos e/ou serviços; • Personalizar as ofertas para cada Cliente
Canais certos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar as comunicações em cada ponto de contato com o Cliente; • Estar capacitado para se comunicar com o Cliente através de seu canal preferido; • Buscar o aprendizado contínuo através da captura e análise das informações obtidas nos canais
Hora certa	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar-se de maneira eficiente com os Clientes, considerando a “relevância” do tempo; • Estar capacitado para se comunicar com o Cliente através do marketing tradicional e /ou em tempo real.

Fonte: Swift (2001)

A implementação da estratégia CRM é um tema complexo que envolve pessoas de culturas e propósitos diferentes, que idealmente devem ter os mesmos objetivos.

Após uma análise de Gulycz (2001), Brown (2001), Peppers & Rogers (2001), Ribeiro (2002), Noronha Feyo (2001), Swift (2001) e Bretzke (2000), conclui-se que a implementação de uma estratégia de CRM deve contemplar três atividades detalhadas a seguir.

❖ **Estabelecimento de um modelo de relacionamento com o Cliente**

Toda a abordagem e conceituação do CRM dentro das organizações, capaz de alavancar ou não a estratégia de implementação, começa aqui.

Nessa fase, deve-se buscar equalizar o nível de conhecimento a cerca do assunto entre todos os envolvidos diretamente na implementação da estratégia, inclusive a alta direção.

As principais estratégias da organização, seus objetivos, suas vantagens competitivas e seu mercado devem ser revistos de modo que a estratégia de CRM passe a ser incorporada ao planejamento estratégico da organização. Nesse momento, uma vez que serão tomadas uma série de decisões que implicarão em mudanças na postura em relação ao Cliente, ao atendimento e em diversas outras atividades, a participação da alta direção e a existência de um CRM *Owner*, um executivo responsável pelo CRM na empresa, são de fundamental importância.

A questão é rever os produtos e/ou serviços, saber como a organização espera diferenciá-los da concorrência e criar valor para os seus Clientes. A decisão de qual modelo fará uma entrega de valor superior está intimamente relacionada com a análise da estratégia competitiva e do ambiente competitivo no qual a organização está inserida.

Uma vez definido o modelo de relacionamento a ser adotado, a próxima etapa é a revisão / adequação dos processos organizacionais.

❖ **Revisão dos processos organizacionais**

“A implementação de projetos de CRM deve sempre ter como linha-mestra a mudança nos processos que envolvem o Cliente, ou seja, ver a empresa com os olhos críticos dos melhores Clientes. Sem isso, não se está implementando CRM, e sim mais uma pacote de software” (Peppers & Rogers, 2001; p.47)

Nessa etapa, todos os processos de negócio devem ser revistos de maneira a relacioná-los com os Clientes, evitando que fiquem dispersos pela organização.

A fim de que os parâmetros necessários a modelagem do sistema de informação envolvido na implantação do CRM sejam estabelecidos, a revisão de cada processo deve contemplar o ponto de coleta da informação, o ponto de ação – quem recebe e analisa a informação – e o (s) ponto(s) para onde os dados são destinados.

O ideal é que a revisão completa dos processos organizacionais seja feita antes da implementação de soluções de CRM. Entretanto, devido à complexidade e ao tempo demandado, é comum que seja priorizada a revisão dos processos que afetam, de maneira direta, o relacionamento com os Clientes, ficando os demais para serem revistos em paralelo à implementação do CRM.

Um outro ponto bastante comum é a utilização de consultorias de negócio para desenvolver essa fase de revisão de processos. Além de metodologias consagradas e mão-de-obra treinada, são capazes de efetuar essa tarefa com uma perspectiva externa, extrapolando os limites departamentais e operacionais.

❖ **Seleção e implantação da solução tecnológica**

Uma vez definido o modelo de relacionamento a ser adotado e revistos os processos de negócio, parte-se para a seleção / implementação da solução tecnológica.

Para Peppers & Rogers (2001), é muito importante que essa ordem seja seguida. Iniciar um projeto de CRM pela escolha da solução tecnológica é a forma mais segura de garantir o fracasso do mesmo.

O volume de dados a ser tratado constitui-se no principal fator determinante da solução tecnológica a ser adotada. A decisão pela solução tecnológica a ser adotada, no caso das organizações que precisam tratar um volume de dados muito grande, deve passar pela arquitetura de tecnologia da informação (TI).

Dentre os critérios de seleção da solução tecnológica adotada estão: flexibilidade a customização, funcionalidades, escalabilidade, compatibilidade com os sistemas legados e nível de suporte técnico disponível durante e pós implantação.

Segundo Ribeiro (2002), para prover uma visão total do Cliente, é necessário que a solução tecnológica adotada permita um realinhamento do foco de praticamente todos os processos dentro da organização detalhados a seguir.

Registro de contatos: sem dúvida, esse é o primeiro processo que deve ser realinhado. É de fundamental importância que todas as interações entre Cliente e organização sejam registradas de modo a otimizar as próximas e identificar ações que possam ser tomadas à cerca das necessidades dos Clientes.

Canais: uma vez que todas as interações estão registradas, o próximo passo é garantir que todas essas informações sobre os Clientes (história, transações e reclamações) estejam disponíveis em todos os pontos de contato, evitando que o Cliente tenha que dizer a mesma coisa mais de uma vez. Independente do meio utilizado pelos Clientes para acessar à organização, o tratamento deve ser o mesmo.

Infraestrutura de Informação: no que tange à infraestrutura de informação, pode-se dizer que a mesma deve ser estruturada para suportar o gerenciamento e a disponibilização das informações sobre os Clientes em todos os pontos de contato.

Aplicações de Negócios: estas devem ser capazes de gerar e armazenar todas as interações entre Cliente e organização assim como todo o histórico do Cliente de modo a viabilizar qualquer reação por parte da organização quando detectada alguma mudança de comportamento por parte do Cliente.

Suporte à decisão e análise: nesse sentido, as ferramentas de suporte à decisão e análise, devem viabilizar não só as tomadas de decisão em tempo real no nível de relacionamento como também a medição de performance das iniciativas focadas no Cliente.

Andersen e Jacobsen (2001) apresentam 20 passos, examinados sobre quatro categorias principais, que podem contribuir para o sucesso da implementação de um sistema de CRM.

Categoria 1: Soluções orientadas aos negócios

Nessa primeira categoria estão contempladas as seguintes atividades: estabelecer metas precisas, envolver todos os departamentos necessários e usar os melhores funcionários da organização, os especialistas do negócio.

No que tange ao estabelecimento de metas precisas, é importante ter em mente que uma solução de CRM deve ser orientada aos negócios, ou seja, ela deve refletir a maneira como a organização deseja trabalhar no futuro. A estratégia de CRM deve estar apoiada em metas concretas que possam servir de referência durante o processo de implementação e, mais que isso, possam funcionar como fatores críticos de sucesso para a solução final. Como exemplo de metas concretas, têm-se: aumento de

X% nas vendas através de oportunidades de *cross-selling*, X% de novos negócios atingidos, melhoria na efetividade das campanhas de vendas e etc.

Com relação ao envolvimento de todos os departamentos afetados pela implementação, é importante que eles comprem a idéia e passem a atuar como defensores de tal iniciativa.

A importância do envolvimento dos especialistas do negócio reside no fato de que eles, enquanto “donos” do processo têm a capacidade de, em conjunto com os técnicos de CRM, definir as funcionalidades do CRM (visualização de telas, formatação de relatórios e etc.) garantindo assim o mesmo nível de exigências diárias dos usuários em termos de funcionalidades. Além disso, esses “donos” do processo poderão contribuir bastante para vender o processo de mudança para toda a organização.

Categoria 2: Gerenciamento do Processo

Nessa categoria encontram-se as seguintes atividades: influenciar a organização, coordenar com outras iniciativas da organização, acompanhar cuidadosamente o progresso do projeto, respeitar interfaces, conversões e transferências de dados e por fim, envolver muitos usuários.

O ponto-chave do gerenciamento do projeto de implementação de uma iniciativa de CRM é a gerência de mudança. Os sistemas de CRM ditam novas regras de pensar que alteram de maneira significativa o modo operante da organização, mas que muitas vezes não são postas em prática. Se essa alteração no modo operante não for considerada durante o processo de mudança, a implementação pode vir a encontrar uma certa resistência por parte dos funcionários / colaboradores e com certeza, o valor do negócio da implementação sofrerá uma certa redução.

Quando há vários projetos sendo implementados ao mesmo tempo, é de responsabilidade dos gerentes de projetos coordenar o projeto de CRM com outras atividades e projetos da organização.

A relevância de acompanhar o progresso do projeto cuidadosamente está no fato de que imprevistos sempre acontecem. É necessária uma revisão contínua do plano de projeto de modo a trazê-lo mais para perto dos objetivos originais.

Quando se chega à etapa de desenvolvimento de interfaces, conversões e transferências de dados, o risco do planejamento insuficiente aumenta uma vez que, a garantia da qualidade da conversão dos dados assim como os testes de performance das interfaces devem ser considerados o quanto antes no processo.

Na primeira categoria foi mencionada uma atividade que consistia em envolver somente os melhores funcionários da organização (os especialistas). Porém, em um estágio bem inicial do projeto, em virtude do tempo demandado para ajuste das mudanças trazidas pelo CRM, faz-se necessário o envolvimento de grande parte da organização.

Sem o envolvimento dos usuários fica praticamente inviável garantir o comprometimento necessário no uso do sistema de CRM, o que a longo prazo compromete a sobrevivência da solução. Segundo Andersen e Jacobsen (2001), as melhores práticas indicam que os melhores resultados são obtidos se, de alguma forma, pelo menos um terço dos funcionários estiver envolvido no processo.

Categoria 3: Gerenciamento da Mudança

As atividades que estão contempladas nessa categoria são: encontrar um patrocinador, acelerar o progresso por meio de um senso de urgência, tornar a participação no projeto algo atraente, comunicar-se continuamente com as partes interessadas e não economizar em treinamento e aprendizagem.

Mudanças causam uma certa incerteza, um certo medo para a maioria das pessoas. Sendo assim, o que o gerenciamento de mudança deve fazer é considerar esses pontos e buscar, de uma maneira ou de outra, neutralizá-los.

Todo o projeto precisa de um patrocinador cujas metas pessoais devem estar intimamente relacionadas ao sucesso do mesmo. Dentre as principais funções de um patrocinador destacam-se: ajudar a identificar os recursos que devem participar do projeto, reduzir a resistência por parte dos funcionários / colaboradores e assegurar a sobrevivência dos mesmos pós-implementação.

A criação de um senso de urgência e decisão por parte da gerência é essencial para imprimir um certo ritmo ao projeto, assegurando o progresso contínuo do mesmo.

Nesse momento, seria interessante que todos os funcionários / colaboradores envolvidos no projeto conhecessem suas posições na organização depois das mudanças de modo a minimizar sua insegurança, tornando o clima de trabalho mais agradável e eficiente.

Com relação à comunicação, esta é tida como um dos ingredientes principais quando se considera o desenvolvimento de uma solução de CRM. É fundamental que os funcionários / colaboradores entendam que a mudança traz benefícios para o negócio como um todo, e que o objetivo final é assegurar a competitividade da organização.

Além da comunicação, um outro pré-requisito para o sucesso de um projeto de CRM é o treinamento dos participantes e usuários. Somente com o treinamento é que a organização pode garantir que todos os envolvidos saberão o que esperar da solução como um todo.

Categoria 4: Estratégia e Planejamento de Implementação

Nessa categoria estão contempladas as seguintes atividades: evitar soluções especializadas demais, ser crítico na escolha da metodologia, preparar ondas de implementação e dar enfoque nos sucessos rápidos.

Ao se definir uma estratégia de implementação, vários aspectos devem ser levados em conta. Os riscos das várias estratégias são bastante diferentes entre si, o que está relacionado com os recursos que as organizações dispõem.

Focar nas exigências funcionais e buscar uma solução técnica razoável pode não ser, do ponto de vista tecnológico, a solução mais avançada, mas é a que oferece um bom retorno sobre o investimento (ROI).

É sabido que aquisição de *hardware*, *software*, desenvolvimento de interfaces, programas de treinamento são questões que envolvem significativos investimentos. E é por essa razão que Andersen e Jacobsen (2001) recomendam a realização de um piloto com as partes da organização que obterão o melhor benefício da implementação.

Andersen e Jacobsen (2001) alertam para o cuidado que se deve ter com as soluções personalizadas demais. Sistemas de CRM muito personalizados podem

tornar-se caros e obsoletos uma vez que o custo para mantê-los será proibitivo e as atualizações necessárias serão incômodas.

Com relação à metodologia, a experiência com implementação de CRM sugere que deve ser adotada uma capaz de integrar TI com os aspectos do negócio de uma solução.

3.8 Aspectos Críticos na Implantação da Estratégia CRM

Buscou-se classificar os pontos críticos na adoção do CRM em cinco categorias segundo o impacto na organização: processos, tecnologia, estratégia, ética e cultura.

❖ Processos:

- Revisão de conceitos e processos - esta revisão deve ser realizada anteriormente à implantação de qualquer ferramenta de modo a garantir que a mesma seja customizada de acordo com os novos processos.
- Redefinição de medidas de desempenho - as medidas de desempenho devem ser revistas de acordo com a nova filosofia de trabalho. Esta atividade torna-se crítica na operação de *Call Centers* que em sua maioria têm sua eficácia medida em termos de eficiência operacional, ou seja, tempo médio de espera para ser atendido, tempo médio de duração da ligação, número de vendas por campanha, entre outros. Numa realidade onde se deseja obter maiores informações dos Clientes torna-se necessário rever metas de tempo de atendimento ao Cliente que limitam o tempo de interação com o mesmo.
- Motivação dos funcionários - em conjunto com a adoção do CRM é necessário envolver as áreas durante o desenvolvimento do projeto e sempre que possível promover campanhas motivacionais para garantir que os funcionários percebam a sua importância nesse novo cenário.

- Treinamento - Existe a necessidade vital de treinamento contínuo, principalmente do pessoal de atendimento ao Cliente. As empresas precisam garantir a existência de orçamento suficiente para prover treinamento para todos os funcionários. Na visão de Andersen e Jacobsen (2001), em geral, nesses projetos de implementação, o plano de treinamento é deixado um pouco de lado. Projetos dessa natureza têm seus prazos e custos comprometidos forçando uma redução no programa de treinamento.

❖ **Tecnologia:**

- Infra-estrutura de TI - os investimentos em infra-estrutura de TI são bastante elevados na maioria dos projetos.
- Integração de sistemas - a integração da ferramenta de CRM com sistemas legados normalmente não é simples.
- Escolha criteriosa de fornecedor / parceiro - a escolha dos fornecedores é de extrema importância, tanto fornecedores da ferramenta como implementadores / integradores do sistema. Na escolha da ferramenta é recomendada a realização de uma análise criteriosa das funcionalidades suportadas pela ferramenta, além de análises de custo, estrutura e facilidade de utilização. Na escolha de implementadores, é recomendável escolher parceiros que conheçam profundamente a operação na indústria em questão e se possível com conhecimento da operação e realidade da organização.

Conforme já colocado anteriormente, CRM é uma filosofia de trabalho que está relacionada com uma nova forma de ver e tratar os Clientes. Sendo assim, a questão tecnológica torna-se secundária aos objetivos de negócio. Entretanto, de acordo com o Gartner Group (Galimi e Knox, 2001), 95% das organizações que estão avaliando a implementação de CRM restringem suas considerações à investimentos e desafios necessários à implementação de soluções tecnológicas.

O foco quase que exclusivo na tecnologia tem sido um dos, senão o principal, fatores responsáveis pelo insucesso nas frentes de CRM. É importante ter em mente que implementações tecnológicas por si só não são soluções que tragam resultados tangíveis.

❖ **Estratégia:**

- Liderança - o envolvimento da alta gerência e a existência de um executivo dedicado para o projeto são elementos de extrema importância para o sucesso de uma implantação de CRM. Na visão de Peppers & Rogers (2001), a falta de comprometimento da alta direção da organização, fundamental para garantir o total engajamento de todos os níveis operacionais e gerenciais, constitui-se em um dos principais problemas em projetos de implantação de CRM.
- Envolvimento de todas as áreas da organização - o projeto de CRM é por definição um projeto corporativo, embora geralmente comece em uma área específica e seja desenvolvido em etapas. Com isso, torna-se claro a necessidade de existir uma liderança bem definida e um canal de comunicação transparente e eficaz para que as mudanças possam ser transmitidas e incorporadas por toda a empresa.
- Redefinição de missão, visão e valores - uma redefinição precisa ser elaborada para garantir o alinhamento com novo foco de orientação para o Cliente.
- Revisão do plano estratégico - a revisão do plano estratégico deve ser feita antes da implantação para que a organização se molde à nova realidade do CRM.

❖ **Ética**

- Respeito ao Cliente - no que tange à sua disponibilidade de tempo, preferências de consumo e ao valor agregado oferecido em troca das informações.

- Controle de privacidade das informações - a privacidade de todas as informações coletadas durante as interações com os Clientes precisa ser garantida em 100% dos casos.

❖ **Cultura**

- Maturidade da organização - a empresa precisa investir de modo a alcançar uma maturidade em relação ao novo modelo de relacionamento e seus canais de atendimento.
- Comportamento do consumidor - a empresa precisa estar preparada para responder a novos comportamentos dos consumidores que possam ocorrer.

De acordo com Peppers & Rogers (2001), muitas organizações descobriram a importância do CRM, porém apenas poucas tiveram sucesso na adoção do CRM basicamente por três razões. A primeira reside na dificuldade para mudar a cultura atual da empresa, a segunda na incapacidade de mudar os processos de negócio existentes e por último, a terceira na dificuldade de adaptar e atualizar os sistemas legados.

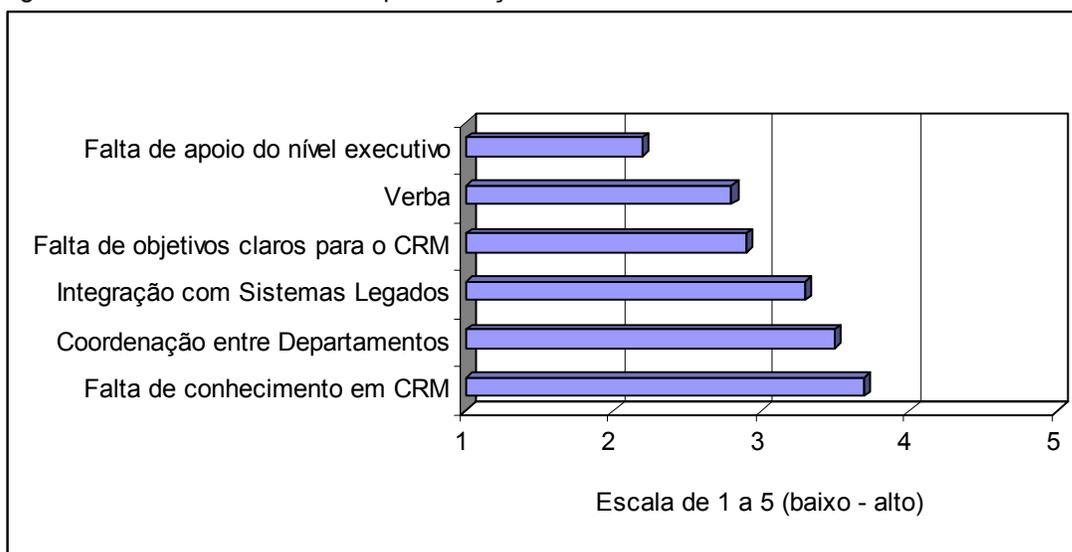
Andersen e Jacobsen (2001) expõem ainda 03 outras razões para o fracasso das iniciativas de implantação da estratégia CRM. São elas:

- (i) **Ancoragem:** freqüentemente, a implementação de sistemas é vista como um processo isolado, restrito ao departamento de TI (Tecnologia da Informação). Porém, em decorrência da natureza desses projetos de implementação, que constituem-se em projetos de transformação da organização, é de suma importância que os mesmos estejam ancorados em um alto nível da organização e fora do departamento de TI.
- (ii) **Necessidade de recursos:** em geral, tanto o qualitativo quanto o quantitativo de recursos são subestimados em projetos de implementação do CRM. A aceitação do *status quo*, a falta de vontade para mudar e uma preocupação maior com o momento presente do que com os resultados futuros resultam em custos extras e, no pior dos casos em falhas ao atingir a melhoria planejada.

- (iii) **Expectativas irreais:** em geral, a compra por si só de um pacote de sistemas de CRM gera uma certa expectativa à cerca das melhorias / benefícios para o negócio. Independente da extensão do sistema de implementação é necessário possuir um forte foco no negócio para assegurar a mudança necessária nos processos, na organização, nas pessoas e na cultura. É ingênuo acreditar que a introdução de um novo sistema de CRM trará melhorias se as condições de trabalho permanecerem inalteradas. Continuar fazendo as coisas da mesma forma, só que agora usando um novo sistema, provavelmente só irá proporcionar algumas melhorias marginais.

Um estudo realizado por Sinha (2001) com cento e vinte e sete organizações que estão implementando a estratégia CRM aponta a falta de conhecimento em CRM, a falha na coordenação entre departamentos e a dificuldade de integração das novas ferramentas com os sistemas legados como os três maiores desafios encontrados na implementação da estratégia CRM. A figura 3 abaixo apresenta os resultados de tal estudo.

Figura 3: Maiores desafios da implementação de CRM



Fonte: Adaptado de Gartner Dataquest In: Sinha, 2001