5 Resultados

O principal objetivo das entrevistas realizadas era avaliar como as empresas de brasileiras de telecomunicações estão utilizando o CRM e qual a contribuição dessa estratégia, nessas empresas, para o aumento da satisfação, retenção e fidelização dos Clientes.

É importante ressaltar que as organizações participantes dessa pesquisa não se encontravam no mesmo estágio do processo de implementação da estratégia CRM. Uma das organizações pesquisadas iniciou, a pouco menos de um ano, o processo de implementação de uma nova ferramenta, o People Soft 8, para atender a nova operação GSM. Foi constatado, na operação TDMA dessa mesma organização, que não havia uma certa padronização / uniformidade entre as estratégias e os processos de negócio, apesar de possuírem a mesma ferramenta, o Vantive. Em contra partida, dentro da amostra pesquisada, encontramos organizações que já iniciaram suas operações com projetos de CRM implantados, através da adoção de pacotes de software disponíveis no mercado, como por exemplo o Clarify.

Sendo assim, é evidente que, no que tange ao grau de maturidade alcançado em suas iniciativas de CRM, as organizações pesquisadas também encontram-se em estágios diferenciados: algumas possuem somente processos e sistemas básicos implementados e estáveis, ao passo que outras estão trabalhando em processos atuais no sentido de aprimorar o relacionamento com os seus Clientes. Há ainda algumas organizações que, em virtude dos índices de reclamação mensurados pela ANATEL, se consideram à frente da concorrência.

“Tem empresas que não entendem o conceito de relacionamento, recompensa, fidelização e retenção. Acham que não há necessidade (...). A gente já sabe que isso existe, que isso faz parte da nossa estratégia, e estamos construindo uma ferramenta justamente para suportá-la, que irá nos permitir trabalhar por relacionamento (...). O fato de nós termos essa orientação, é que, na minha visão, efetivamente nos distancia da concorrência. E tudo isso pode ser constatado pelos nossos indicadores de desempenho mensurados pela ANATEL.”

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que as organizações, uma vez que possuem estratégias de CRM implantadas e prevêm investimentos a curto / médio prazo, acreditam no potencial do CRM.

Também foi possível constatar o papel de destaque desempenhado pelo CRM no que diz respeito à estratégia e à operação das organizações. Dentre os fatores que motivaram as organizações pesquisadas a investirem em CRM estão: o incremento / manutenção da satisfação e lealdade de seus Clientes e o conhecimento das necessidades de seus Clientes de modo a prestar-lhes um atendimento cada vez mais personalizado. Um outro aspecto importante que contribui para reafirmar essa importância do CRM na operação e na estratégia das organizações é a existência de um *CRM Owner*, um executivo responsável pela iniciativa de CRM na empresa.

Apesar de grande parte das organizações pesquisadas terem destacado a existência de um executivo responsável pelo CRM, pode-se verificar, através dos depoimentos, que há uma leve distorção nos papéis e responsabilidades desses executivos (responsável pela estratégia x responsável pela ferramenta que irá apoiar a estratégia). Tal fato pode vir a comprometer o sucesso da iniciativa de CRM dentro dessas organizações.

“Sim, possuímos essa figura dentro da nossa organização. O *CRM Owner* é responsável por toda a estratégia do CRM. É ele quem diz o que coloca, o que não coloca, o que é possível extrair e o que não é possível extrair e assim por diante.”

“Temos essa figura dentro da nossa área de TI. Ele é o que nós chamamos aqui dentro de “dono” da nossa ferramenta. É ele quem efetua a análise de impacto de todas as solicitações referentes à ferramenta, nos retorna dizendo se a solicitação é ou não tecnicamente viável (...).”

A utilização de consultoria na área de TI (Tecnologia da Informação) para a implementação do CRM e a origem da iniciativa do CRM foram alguns dos aspectos em comum encontrados dentre a amostra estudada. Em praticamente todas as organizações pesquisadas, a iniciativa do CRM partiu das áreas de Marketing e Atendimento / Relacionamento com o Cliente.

“A iniciativa foi uma bandeira levantada por Marketing e pela área de Relacionamento com Clientes. Marketing no sentido de conhecer melhor seus Clientes, suas necessidades e, Relacionamento no sentido de melhorar o processo, torná-lo mais claro, trazendo maior qualidade para o Cliente no que diz respeito ao seu atendimento.”

O fato da iniciativa do CRM ter partido das áreas de Marketing e Relacionamento com Clientes, áreas mais afetadas por essa implementação uma vez que ela implica necessariamente em uma mudança na postura em relação ao Cliente, só contribui para o sucesso dessa iniciativa nessas organizações.

O segundo aspecto em comum levantado refere-se à utilização de recursos externos. A grande maioria das organizações investiu em consultoria, especialmente na área de Tecnologia da Informação, para a realizar seus projetos de implantação de CRM. Tal tendência se mostra bastante importante uma vez que a utilização dessas consultorias de negócio, detentoras de metodologias consagradas, traz, para as organizações, conhecimentos específicos que auxiliam na implantação do projeto.

“A consultoria foi toda na área de TI, mais no aspecto técnico de nós colocarmos para eles: Nós queremos isso. É tecnicamente viável? A ferramenta suporta?

Não lançamos mão de recursos externos nas áreas de Marketing e/ou Relacionamento com Clientes para, por exemplo, revisarmos nossos processos de negócio.”

Em todas as organizações pesquisadas, o processo de implementação da estratégia de CRM foi conduzido como um projeto que contou, na medida do possível, com uma equipe dedicada para tocá-lo. Tal tendência é extremamente importante uma vez que a escassez de recursos, tanto no aspecto qualitativo quanto no quantitativo, é vista por Andersen e Jacobsen (2001) como uma das razões para o fracasso dessas iniciativas. Em uma das organizações pesquisadas, a preocupação com a questão da alocação de recursos foi tão grande que motivou um congelamento das solicitações evolutivas em cima da ferramenta de CRM existente, o Vantive.

“O congelamento por parte de TI no atendimento às ordens de serviço evolutivas referentes ao CRM foi muito importante. Precisávamos tirar uma fotografia de como era a operação TDMA, analisar como seria a operação GSM e analisar a aderência de uma ferramenta a outra. Para isso, precisávamos do envolvimento, da dedicação dos centros de competência, dos funcionários que melhor entendiam do negócio, ou seja, dos especialistas do negócio.”

A fim de facilitar a análise dos dados coletados durante as entrevistas, os mesmos foram classificados em dois grupos conforme pode ser visto adiante.

5.1 Implantação da Estratégia CRM e seus Aspectos Críticos

O primeiro passo para o estabelecimento de uma relação *one-to-one* é conhecer, cada Cliente e sua história, de maneira individual.

As interações entre Clientes e organização acontecem através de uma série de pontos de contato (centrais de atendimento, *chats*, visitas de gerentes de conta, *sites*, URA, lojas e etc.) e, para que as organizações sejam capazes de identificar imediatamente os Clientes, independente do canal escolhido, de restabelecer o diálogo com seus Clientes exatamente do ponto onde parou o último contato, é necessário que todas essas informações estejam disponíveis em todos os pontos de contato e não dispersas ao longo da empresa. É necessário que todas as interações com os Clientes sejam documentadas em um repositório acessado por todos. Nesse sentido, a questão tecnológica exerce um importante papel uma vez que facilita a inclusão e consulta desses registros. Porém, todo esse esforço de concentrar essas informações em um único lugar será em vão se, as pessoas que de fato têm contato com os Clientes não se conscientizarem da importância de terem essas interações documentadas.

Estando as interações registradas no sistema, é possível instituir um mecanismo de controle e cobrança sobre as solicitações e reclamações feitas pelos Clientes. Entretanto, quando não há esse registro, as informações se perdem com o tempo e as organizações tornam-se reféns daquelas pessoas que fizeram o contato.

“Procuramos ter todo o histórico das interações com os nossos Clientes registrados no sistema. Se um Cliente entra em contato conosco para buscar informações sobre tarifas, por exemplo, ou para fazer uma reclamação da sua fatura ou então para solicitar um determinado produto ou serviço, isso tudo tem que estar documentado. Não podemos contar com a memória de nossos atendentes até porque temos milhões de Clientes (...). Imagine confiar na memória dos atendentes da Central de Atendimento, onde o índice de *turnover* é alto (...).”

A maior parte das organizações pesquisadas afirma que são capazes de identificar seus Clientes, independente do canal escolhido, considera suficiente o nível de informações que possuem a cerca da sua base de Clientes e, ressalta que o grande desafio consiste na conversão dessas informações em conhecimento útil sobre os Clientes.

“De uma forma geral, temos todas as informações que gostaríamos de ter sobre os nossos Clientes. O problema reside em trabalhar essas informações, em transformá-las em conhecimento, em olhar para aquele *pool* de informações e entender o que deve ser trabalhado, como e quando deve ser trabalhado e por quem deve ser trabalhado.”

Essa tarefa de transformar informação em conhecimento torna-se um pouco mais complicada uma vez que nem sempre as informações dos Clientes estão armazenadas em um banco de dados central. Tal tendência compromete o sucesso da iniciativa do CRM nessas organizações uma vez que, prejudica a construção da visão 360° do Cliente e aumenta o risco de trabalhar com diferentes versões da verdade. Dentre as organizações pesquisadas, poucas foram aquelas que se disseram capazes de acompanhar todas as interações com os seus Clientes.

“Posso dizer que quase todas as interações realizadas entre os nossos Clientes e a nossa organização são registradas em um único sistema, ficando armazenadas em um único banco de dados. Nem todas as interações realizadas pelos nossos consultores que atendem ao segmento Corporativo, por exemplo, são registradas nesse sistema. Na visão deles, compartilhar as informações que possuem de cada conta significa

perder poder. Isso de fato compromete a visão única do Cliente: se um Cliente desses me ligar, ligar para a minha Central, eu possivelmente não terei todas as informações sobre ele e ele terá que repetir algumas coisas que já foram faladas para um de nossos consultores (...).”

“Hoje possuímos bastante informação. Entretanto, grande parte dessas informações são obtidas através de várias ferramentas, não somente através do CRM. Utilizamos bastante as informações da área de Engenharia, do sistema de *Billing* e do BO (*Business Object*).”

“Sendo muito sincero, hoje, por exemplo, não temos visibilidade do serviço prestado aos nossos Clientes pelas assistências técnicas que temos credenciadas. Hoje, se um Cliente entra em contato conosco, através de qualquer canal, para relatar um problema no seu *handset* e o mesmo está fora da garantia, ele é orientado a procurar a assistência técnica. Esse é o procedimento, e é a partir desse momento que começa o nosso problema (...). As interações realizadas entre os nossos Clientes e as assistências técnicas não são registradas nos nossos sistemas. Elas têm o mecanismo de registro e controle delas (...) e para piorar, elas não nos alimentam de informações sobre o andamento dessas interações, o que nos deixa completamente vendido (...). Se o resultado dessa interação não for positivo, é a nossa imagem, o nosso nome que está sendo prejudicado. Os Clientes não conseguem separar muito bem assistência técnica ou fabricante do aparelho da operadora de telefonia móvel. Em 99% dos casos, eles acham que o problema é nosso.”

No intuito de garantir o sucesso de qualquer abordagem referente ao processo de gerenciamento do conhecimento sobre a sua base de Clientes, é necessário que as organizações tenham em mente o que elas esperam com esse conhecimento. Em um estudo realizado por Davenport et al. (2001), destacam-se como sendo alguns dos objetivos esperados pelas organizações, a segmentação da base de Clientes através de análise de comportamento de compra, a priorização dos Clientes que necessitam de um posicionamento imediato em detrimento de outros e a introdução da fidelidade através de ações, identificadas também a partir da análise de comportamento dos Clientes, capazes de satisfazer as suas necessidades, tornando-os fiéis.

No processo de implantação da estratégia de CRM, após identificar os Clientes, as organizações devem procurar diferenciá-los de acordo com o seu valor para a organização e com as suas necessidades, identificando os Clientes de Maior Valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP), com os quais vale a pena estabelecer uma relação de aprendizado.

No que tange à diferenciação por valor, as organizações devem focar no Valor Vitalício do Cliente (LTV), que pode ser mensurado tanto em termos reais quanto em termos potenciais. O valor real corresponde ao somatório de toda lucratividade gerada pelo Cliente ao longo de sua relação com a empresa bem como a lucratividade resultante de qualquer transação originada por sua referência / indicação. Já o valor potencial, contempla além de dados externos à organização, variáveis não tão tangíveis que devem ser interpretadas, o que, sem sombra de dúvida, dificulta a sua mensuração.

Já com relação à diferenciação baseada nas necessidades, pode-se afirmar que as organizações que conhecem o maior número de necessidades de seus Clientes têm a oportunidade de alavancar a sua participação no Cliente (*share of wallet*).

Praticamente todas as organizações pesquisadas afirmaram que são capazes, de uma forma ou de outra, de diferenciarem seus Clientes por valor e/ou por necessidade e assim o fazem.

“(...) Sim, conseguimos diferenciar os Clientes de nossa base sim. Conseguimos identificar, por exemplo, aqueles Clientes pré-pagos que não inserem créditos a mais de 30, 60, 90 e 150 dias e usamos essa informação para por exemplo oferecer um nível de serviço pior quando esses Clientes entram em contato conosco através da nossa Central de Atendimento, priorizando os Clientes mais rentáveis. Temos a consciência de que não devemos “perder” nosso tempo com esses Clientes (...). Conseguimos verificar que por exemplo um determinado Cliente não efetua muitas ligações, mas o volume de chamadas recebidas é alto, o que também é bom para nós uma vez que recebemos receita de interconexão (...).

Porém, ao serem questionadas sobre o grau de maturidade desse processo de diferenciação, a maioria foi categórica ao afirmar que ainda há um caminho a ser percorrido.

“(...) Não, infelizmente ainda não. Ainda temos bastante coisa para fazer nesse sentido. Só sei que não estamos na estaca zero. Sabemos que essas diferenças existem e estamos procurando trabalhá-las.”

“As informações de receita, por exemplo, não estão disponíveis em todos os pontos de interface entre o nosso Cliente e a gente. Essas informações geralmente são extraídas do BI, através do BO, onde quem tem acesso é o pessoal de Marketing, que efetivamente não está na linha de frente com o Cliente.”

Nesse ponto, é importante ressaltar que, embora as organizações disponham de dados históricos a respeito das receitas geradas em cada transação com seus Clientes, tais dados, que dependem da margem de cada transação, podem não refletir a realidade no que diz respeito ao valor do Cliente. Sendo assim, para que as organizações não corram o risco de descartar Clientes valiosos e manter Clientes menos rentáveis, recomenda-se que esses dados sejam analisados utilizando o método LTV (*Life Time Value*) que leva em consideração vários outros fatores que não somente a receita gerada pelos Clientes.

Entretanto, Peppers & Rogers (2001) recomendam que a diferenciação seja iniciada com os dados que as organizações têm. Se as organizações buscam diferenciar seus Clientes pela lucratividade dos mesmos, mas não têm informações suficientes para fazê-lo, elas devem procurar diferenciá-lo de alguma outra forma, utilizando as informações que possui. Na visão dos autores, o importante é não usar o cálculo do LTV como pretexto para não implementar qualquer iniciativa de diferenciação.

Com os Clientes identificados e diferenciados, as organizações estão preparadas para incentivar a interação com os Clientes de Maior Valor (CMV) e de Maior Potencial (CMP) de modo a estabelecer uma relação de aprendizado e, personalizar produtos e /ou serviços com base nas necessidades de seus Clientes.

Através da técnica de observação participante, a pesquisadora pode observar que, de uma maneira geral, as organizações entrevistadas não usufruem ao máximo as interações iniciadas pelos próprios Clientes que, na visão de Peppers & Rogers (2001), são as de maior potencial.

“Sem dúvida, acho que poderíamos buscar uma forma saudável de aproveitar o fato do Cliente estar entrando em contato com a gente. Não é muito comum, aproveitarmos essas interações para oferecermos produtos e serviços ou até mesmo para conhecermos melhor os nossos Clientes. Você vai observar que dificilmente, os *Call Centers* têm esse tipo de postura e sabe o porquê? Porque, geralmente as Centrais de Atendimento trabalham com indicadores de volume de chamadas, tempo médio de atendimento, o que inviabiliza essa relação de aprendizado.”

O que se pode constatar é que as organizações procuram tirar o maior proveito das interações que elas próprias iniciam, através de suas ações de *telemarketing* ativo, geralmente conduzidas por ilhas específicas dentro das Centrais de Atendimento que têm indicadores de desempenho diferenciado.

“Procuramos conhecer melhor nossos Clientes através das nossas ações de *telemarketing* ativo, onde trabalhamos com um *script* específico para aquele determinado *mailing*. Dessa forma, por exemplo, garantimos que não estamos tentando vender algo que de fato não é uma necessidade daqueles Clientes. Já imaginou, por exemplo, se em uma ação cujo foco é o envio de mensagens, eu entro em contato com um Cliente que sequer tem um aparelho celular com essa funcionalidade?”

“Nas nossas ações de *First Call* e *First Bill*, por exemplo, além de desejarmos Boas-Vindas aos nossos Clientes e esclarecermos possíveis dúvidas sobre sua fatura, procuramos obter o maior nível de informações possíveis. Consideramos que esse é o melhor momento para o estabelecimento de uma relação de aprendizado.”

Talvez essa seja uma particularidade desse setor, pois as instituições financeiras (bancos) costumam aproveitar o fato do Cliente estar entrando em contato com eles

para oferecer determinados produtos e/ou serviços. É muito comum entrarmos em contato com o nosso banco para, por exemplo, efetuarmos o desbloqueio de um talão de cheques via atendimento eletrônico e ser transferido para o atendimento humano, para que nos seja oferecido um seguro, um empréstimo ou então para que nos sejam passadas informações sobre aplicações financeiras disponíveis.

Uma vez conhecidas às necessidades dos Clientes, as organizações devem buscar personalizar seus produtos e/ou serviços de modo que os Clientes percebam o quão lhes é conveniente manter essa relação, estabelecendo assim uma forte barreira à mudança.

Piller, Reichwald e Möslein (2000) destacam a existência de um ciclo de informação para a customização em massa que tem início quando as organizações ouvem seus Clientes com o intuito de conhecer as necessidades individuais de cada um deles. O centro de qualquer programa de customização em massa precisa ser a informação do desejo de um grupo de Clientes relacionado a um produto ou serviço. A etapa seguinte, a de configuração, consiste em transformar os desejos dos Clientes em especificações de produtos e/ou serviços propriamente ditas. A terceira etapa desse ciclo é referente ao planejamento da produção, que é realizado com base na configuração especificada pelo Cliente. A penúltima etapa consiste na integração com o *supply chain*, onde todas as informações necessárias são repassadas para toda a cadeia de suprimento. Por fim, a última etapa, refere-se à distribuição e marketing de relacionamento. Mesmo após a distribuição, o processo para construção do marketing de relacionamento continua, uma vez que um maior conhecimento em relação aos Clientes precisa ser obtido. É por essa razão que Peppers & Rogers (2001) propõem um ciclo de retroalimentação.

Ao serem questionados sobre sua percepção a cerca da contribuição do CRM nos processos de personalização e personalização em massa, a grande maioria dos entrevistados afirmaram que enxergam o CRM como uma ferramenta para suportar tais processos.

“Sem dúvida que a contribuição do CRM nesse aspecto é extremamente valiosa. A partir do momento que eu, como gerente de produto, consigo identificar, através da

informação do perfil de uso, quem são os meus Clientes mais rentáveis, e que eu conheço quais são as suas necessidades, eu tenho condições de adaptar certas características de um determinado produto ou serviço do nosso portfólio para satisfazer as necessidades deles. Hoje, oferecemos produtos personalizados a nível individual para os segmentos Corporativo e Carrier, onde o poder de barganha é extremamente elevado.”

“Através de um componente do CRM, constatamos que tínhamos um determinado nicho de mercado que poderíamos trabalhar. (...) esse nicho era constituído de Clientes pré com um volume de inserções de crédito/mês considerável, mas que só não migravam de jeito nenhum para o pós-pago, pois tinham a necessidade de controlar seus gastos e achavam que isso não seria possível no pós-pago. Baseado nisso, o que fizemos? Elaboramos um plano de preço constituído de um pacote de 40 *free minutes* por mês e adicionamos uma *feature* de limite de uso, que avisava sempre que o Cliente consumisse uma parte desses 40 minutos. (...) Constatamos que o volume de ligações na Central pedindo informações sobre essa funcionalidade foi tão grande que tivemos que customizá-la para atender as necessidades dos demais Clientes.”

“A partir do registro das interações entre os nossos Clientes corporativos e nossos gerentes de conta, foi possível identificar algumas oportunidades de melhoria na nossa conta digitalizada Traduzimos essas oportunidades em uma especificação do produto, endereçamos à área de TI e garantimos a entrega de uma conta em conformidade com as necessidades dos nossos Clientes.”

Apenas um dos entrevistados não considera o CRM como uma ferramenta crítica na personalização de produtos e/ou serviços.

“Na minha visão, nós poderíamos não ter uma ferramenta CRM (como não tínhamos) e oferecer produtos / serviços e atendimento personalizados. A ferramenta te propõe uma forma mais clara, mais estruturada de trabalhar esses processos. Quando você retrabalha o seu processo, você ganha qualidade, você ganha satisfação por que você é mais ágil, mais eficaz. Se você não tem a ferramenta, você precisa de mais pessoas (...).”

Sem dúvida, a personalização exige uma estrutura de retaguarda, de *backoffice* que garanta a produção e a entrega dos produtos e serviços em conformidade com o desejo dos Clientes. As organizações devem ter mente que produtos e/ou serviços e atendimento personalizados custam caro e não devem ser estendidos a toda sua base. Elas devem focar essas ofertas somente para seus Clientes de Maior Valor (CMV) e de Maior Potencial (CMP).

Na visão de Bretzke (2000), as organizações que querem ser bem sucedidas na implementação de suas iniciativas de CRM devem necessariamente, antes de partirem para a seleção da solução tecnológica, estabelecer um modelo de relacionamento que viabilize a entrega de valor a longo prazo para o Cliente e redesenhar seus processos de negócio que envolvem o Cliente no sentido de evitar que os mesmos fiquem dispersos ao longo da organização. Organizações que desconsiderarem essas etapas e partirem direto para a fase de seleção e implementação da solução tecnológica vão conseguir no máximo um projeto de informatização de *Call Center* ou de vendas, com uma melhora marginal de produtividade.

Entretanto, pode-se constatar que, na amostra pesquisada, nem sempre essa ordem foi respeitada.

“Por razões financeiras, por razões de descontinuação do suporte da ferramenta que tínhamos, foi definido que trabalharíamos com o PS8 (*People Soft 8*). Não nos foi dada opção de avaliar as demais soluções disponíveis no mercado. Chegaram para a gente e falaram: “Olha a ferramenta é essa”, e aí o máximo que conseguimos fazer foi visitar alguns parceiros que já possuíam a ferramenta para tentar identificar o quão árdua seria a nossa tarefa, uma vez que teríamos que fazer o trabalho de trás para a frente.”

Grande parte dos entrevistados considera importante esse redesenho e afirmam tê-lo realizado antes da implantação do CRM propriamente dita, o que nos faz acreditar que as organizações estão modificando processos e cultura para garantir o sucesso da iniciativa CRM.

“Sabíamos que a operação GSM nos traria uma grande quantidade de informações novas, não existente na operação TDMA. Além disso, estávamos falando que teríamos uma ferramenta complementar nova, desconhecida até então pelo menos para aqueles que estão na linha de frente com o Cliente. (...) isso tudo nos obrigou a redesenhar os nossos processos. Ao redesenhá-los, a gente conseguiu identificar oportunidades de melhoria e entender em que momento o processo atual deveria ser revisto em função do novo. Por vezes isso foi feito, por vezes ele se manteve como era antes, inalterado.”

A organização que iniciou a implementação de suas iniciativas CRM pela escolha da solução tecnológica não conseguiu evitar que algumas vezes o processo fosse redesenhado em função das limitações da ferramenta escolhida.

“Quando ainda estávamos definindo como trataríamos nossos Clientes, mapeando nossos processos atuais, começamos a pedir uma série de coisas para tentar fazer a aderência da ferramenta aos nossos processos, no sentido de que a ferramenta suportasse o processo e não o processo suportasse a ferramenta. Por vezes isso foi possível e por vezes nós tivemos que alterar o nosso processo em virtude da ferramenta. Por vezes ficou melhor, por vezes ficou pior também (...).”

Respeitar a ordem das atividades a serem consideradas no processo de implantação das iniciativas de CRM, não significa que as organizações não possam tomar conhecimento das ferramentas existentes no mercado antes de realizarem a revisão em seus processos de negócio ou até mesmo, antes de definirem a forma como irão tratar seus Clientes. Acredita-se inclusive que essa seja uma prática saudável que pode vir a evitar algum tipo de retrabalho mais a frente.

“(...) Isso é muito importante, pois às vezes no papel é uma coisa e na prática é outra. Não adianta eu ficar aqui redesenhando processos mirabolantes se na prática não houver nenhuma ferramenta pronta no mercado ou que não possa ser desenvolvida ou customizada para suportá-lo. Se eu só olhar para os processos de negócio e não levar em consideração algumas restrições tecnológicas, eu posso estar dando um tiro no pé,

assinando um atestado de óbito da ferramenta pois muito provavelmente ela cairá em desuso logo.”

Um outro aspecto crítico, pertinente à essa categoria de processos, levantado durante a revisão bibliográfica, está relacionado com a redefinição das medidas de desempenho dos *Call Centers*. A maioria das organizações pesquisadas reconhece a necessidade de revisar essas métricas e enxergam no CRM uma ferramenta capaz de promover essa redefinição trazendo medidas mais objetivas relativas ao relacionamento com o Cliente, como nível de interação, conhecimento das necessidades do Cliente e fidelidade.

“O CRM é capaz de promover essa redefinição sim, tanto no aspecto qualitativo quanto no aspecto quantitativo. A partir do momento que um Cliente me liga e eu tenho um *screen pop* da tela do Vantive ou do PS8 com todo o histórico do Cliente, com todos os motivos pelos quais ele já ligou, eu consigo, através de uma rápida análise, identificar que aquele determinado Cliente é um Cliente que todo mês me liga para inserir créditos, ou então é um Cliente que me liga para solicitar serviços, eu já canalizo o meu atendimento de forma a potencializar uma venda, aumentando o meu percentual de *cross-selling* (...)”

“A pesquisa de satisfação com o atendimento é uma das nossas principais métricas e inclusive, ela corresponde a um percentual do programa de participação nos resultados de toda empresa, e não só daqueles que têm contato direto com os nossos Clientes.”

Porém, muitas organizações ainda têm a eficácia dos seus *Call Centers* mensurada em termos de indicadores como TMA (Tempo Médio de Atendimento), volume de ligações recebidas por hora, nível de serviço e etc, que não traduzem aspectos de fidelidade, satisfação e valor dos Clientes.

“Não é impossível efetuar essas medidas. Hoje, nós temos condições de, por exemplo, reportar o volume de problemas resolvidos no 1º nível do atendimento, o volume de problemas resolvidos dentro do prazo acordado com o Cliente. Porém, as

métricas que são apresentadas na reunião de Diretoria continuam sendo nível de serviço de um determinado segmento, tempo médio de atendimento, número de chamadas recebidas, número de chamadas atendidas, número de chamadas abandonadas. Acho que ainda temos muito trabalho pela frente para conseguirmos reverter esse quadro.”

É inviável, em um cenário de relacionamento *one-to-one*, onde o que se espera é capturar o máximo de informações úteis a respeito do Cliente através da interação dele com a organização, fortalecendo o vínculo entre as partes, medir produtividade dos *Call Centers* em termos de duração de ligação.

“Todo o planejamento/dimensionamento do *Call Center* é feito em cima dessas medidas tradicionais (...). Como é que podemos estabelecer qualquer relação de aprendizado com o nosso Cliente se somos pressionados a atender tantas chamadas em até tantos segundos?”

“(...) os próprios indicadores da ANATEL não colaboram para o estabelecimento de uma relação de aprendizado com os nossos Clientes. Eles nos medem, por exemplo, através de taxas de atendimento ao público e da Central de Atendimento.”

Percebe-se assim que tanto as organizações quanto à própria Anatel, agência reguladora do setor, precisam alcançar uma certa maturidade em relação novo modelo de relacionamento e seus canais de atendimento.

Os dois últimos aspectos críticos pertinentes à categoria processos levantados durante a revisão bibliográfica são a motivação dos funcionários e o treinamento.

Muitas vezes, o treinamento é sacrificado em virtude de limitações de orçamento e/ou limitações de cronograma. Isso, na visão de Andersen e Jacobsen (2001), é o maior erro que as organizações podem cometer. É através de um programa de treinamento detalhado e completo, que as organizações poderão assegurar que todas as partes envolvidas têm conhecimento do que se pode esperar em termos de solução. Isso é de fundamental importância para garantir o sucesso da implementação e a continuidade do CRM dentro das organizações.

“Entrar em uma sala de aula e mostrar exatamente quais as razões que nos levaram a investir nessa iniciativa, aonde pretendemos chegar e como essa ferramenta irá nos ajudar a atingir os resultados esperados, como essa ferramenta irá impactar a forma como eles hoje trabalham, qual foi o escopo do projeto, o que eles terão agora, o que eles não terão agora, é o que procuramos fazer para garantir o comprometimento de todos os envolvidos e conseqüentemente garantir o sucesso da iniciativa.”

Pode-se perceber que em algumas organizações, em virtude da complexidade do projeto e dos prazos rigorosos, nem sempre foi possível adotar essa estratégia e o treinamento ficou aquém do que consideram ideal.

“A implantação do CRM para nós, aconteceu junto com a entrada da nossa operação GSM, que tinha sua data início acordada com os acionistas (...). Estávamos falando não só de uma ferramenta de CRM nova, mas também de sistemas de *billing*, sistemas de pré-pago, sistemas de ativação completamente novos, com interfaces completamente novas para os atendentes. A estratégia que nós adotamos para o treinamento da Nova Oferta foi bem diferente da estratégia que usamos para treinar nossos atendentes em uma campanha do Dia dos Namorados, por exemplo, que você já sabe quando aquela campanha começa e quando ela termina, que o sistema está ali já funcionando e que não foge muito de inserir um serviço ou uma *feature* para o Cliente. Quando você fala de uma oferta inteira, isso se torna muito mais complexo. Então, o que a gente fez? O procedimento foi escrito com a especificação. Depois de escrita a especificação, muito do teste de aceitação comercial foi feito com o sistema pela metade: até aonde eu posso testar, eu testo. Depois, quando entregarem a outra metade, eu testo e treino o resto. (...) foi uma tática de guerrilha: o que se tinha foi o que se levou para a sala de aula. Então, eu hoje estou dizendo para você que para você salvar um caso no PS8, você deve apertar o botão ‘Salvar’. No outro dia, eu entrava na sala de aula e dizia: “Olha, aquilo que eu te disse ontem não é mais assim: agora você não precisa mais apertar botão nenhum para salvar um caso (...).”

Em um ambiente de mudanças, que sempre geram incertezas, as organizações devem procurar trabalhar o aspecto motivacional de seus funcionários de modo que

os mesmos percebam o quão importantes eles são nesse novo cenário. Com isso, os dois lados tendem a ganhar.

Um dos entrevistados afirma que mesmo antes da adoção do CRM, a promoção de campanhas motivacionais já era uma preocupação.

“Independente da adoção do CRM, cada regional sempre teve a sua ação de motivação. Essa sempre foi uma preocupação nossa (...). Quando temos, por exemplo, uma ação do Dia das Mães cujo foco é a venda do produto xyz, procuramos premiar aqueles que tiveram o maior número de Clientes convertidos. Além disso, procuramos expor para toda a Central o desempenho de todo mundo e destacar o melhor, tipo um destaque do mês (...). Quando analisamos por exemplo a Pesquisa de Satisfação com o Atendimento nos períodos em que ocorre esse tipo de ação, nossos índices de satisfação tendem a aumentar e você vê melhorias sensíveis em itens como cordialidade, proatividade (...). Além dessas ações pontuais, temos a questão do motivacional mesmo, com algumas campanhas de reconhecimento onde analisamos vários fatores, sempre pautado nos aspectos qualitativo e quantitativo e aí eu ofereço aos atendentes algum tipo de premiação / bonificação. Isso tudo estimula o atendente a trabalhar melhor, a atender melhor o Cliente e com isso os dois lados saem ganhando (...).”

Na categoria tecnologia, o maior obstáculo na adoção do CRM levantado durante as entrevistas foi a integração de sistemas. Dificilmente os pacotes de software disponíveis no mercado e adotados por grande parte das organizações pesquisadas atendem às características específicas de cada organização. As organizações, de um modo geral, possuem uma série de sistemas legados que precisam estar integrados ao sistema CRM para que realmente tragam algum tipo de ganho.

“Hoje o PS8 só consulta informações básicas (dados cadastrais) da plataforma do pré-pago e mesmo assim, essas informações são D-1, são desatualizadas. Hoje também, através do PS8, só conseguimos ler as informações do Mobile. Se o Cliente solicita um serviço, o atendente tem que registrar a solicitação no PS8, abrir o Mobile para inserir o serviço e depois voltar ao PS8 para finalizar o atendimento. Seria muito

mais simples se pudéssemos fazer tudo utilizando somente o PS8 e o PS8 atualizaria o Mobile. Infelizmente, ainda não estamos nesse nível de sofisticação e isso com certeza será escopo de uma segunda fase desse projeto.”

5.2 Contribuição do CRM na questão da Satisfação e Fidelização de seus Clientes

Hoje em dia, os Clientes estão exigindo que os fornecedores e/ou prestadores de serviço lhes ofereça flexibilidade, criatividade, disponibilidade e preço, não só no momento da venda como também depois. Na verdade, o que os Clientes estão buscando é estabelecer uma relação de longo prazo, onde suas necessidades individuais possam ser atendidas.

Uma vez que as organizações sabem quem são os seus Clientes atuais, onde estão e quais são as suas necessidades, torna-se mais fácil atender às suas necessidades. Isso, aliado ao fato de que as organizações reconhecem que conquistar novos Clientes é mais caro que reter um Cliente atual, contribui para o desenvolvimento de uma estratégia de fidelização.

Para Bretzke (2000), os programas de fidelização, independente de sua amplitude, são extremamente importantes na construção e manutenção de relacionamentos estáveis e duradouros e devem ser elaborados de acordo com o modelo de relacionamento que a organização deseja manter com seus Clientes.

Bretzke (2000) destaca ainda a existência de seis modelos de relacionamento. O primeiro deles, denominado modelo de recompensas, visa, através de incentivos e prêmios, recompensar o relacionamento do Cliente e a repetição da compra. O segundo refere-se a um modelo educacional que, como o próprio nome já diz, visa, através de um canal de comunicação interativo, educar os Clientes para o uso de determinados produtos e/ou serviços. O terceiro modelo é o modelo contratual, onde o Cliente, para usufruir uma série de benefícios exclusivos, tem que pagar uma certa taxa. O modelo de afinidade é aquele que se propõe a unir um grupo de pessoas em torno de um interesse em comum. No modelo de serviço de valor agregado, o Cliente é recompensado com algum produto ou serviço adicional agregado ao produto adquirido. Por fim, o sexto modelo, o modelo de aliança, é adotado por organizações

cujas atividades sejam complementares entre si, de maneira a prestar um serviço aos Clientes que possuem em comum.

Cada um desses seis modelos, usando uma abordagem específica de reconhecimento, procura formas diferenciadas de criar e manter um relacionamento duradouro e estável com o Cliente.

Com relação à escolha do modelo de relacionamento a ser adotado com seus Clientes, as organizações devem buscar aquele que mais se enquadre às necessidades de seus Clientes.

Dentre a maioria das organizações pesquisadas, constata-se a existência de um programa de fidelização baseado no modelo de recompensas onde, as organizações, através de prêmios, bônus e incentivos, procuram recompensar o relacionamento do Cliente e a repetição de compra.

“(…) O nosso programa é muito mais um programa de bonificação aonde, em função do relacionamento que você tem comigo, eu te ofereço alguma outra coisa, alguma contra-partida.”

“O programa fidelização que nós temos implantado aqui trabalha com o tripé: relacionamento, reconhecimento e recompensa.”

O diálogo sistemático com os Clientes faz com que as organizações obtenham dados relevantes para a composição do seu *database* de Clientes, que aliados aos dados de compra, viabilizam o desenvolvimento de estratégias de marketing customizadas e programas para indivíduos ou pequenos grupos de Clientes, criando assim uma forte afinidade com a empresa. Quando questionadas sobre a contribuição do CRM na elaboração de programas de fidelização, as organizações foram categóricas ao reconhecer a importância da ferramenta nesse processo.

“(…) Contribuição total. Se eu tenho informações sobre meus Clientes, sei quem eles são, o que valorizam, conheço seus gostos e suas preferências, eu posso, a partir do momento que eu defini que o nosso relacionamento seria baseado recompensas, oferecer incentivos e prêmios que de fato agreguem algum valor ao meu Cliente.”

Na visão das organizações pesquisadas, ter um programa de fidelidade implantado funciona como um aliado ao novo processo de gerenciamento de relacionamento com Clientes, mas, sozinho, não garante a fidelização dos mesmos. Para isso, outros aspectos, como por exemplo o componente básico de seu serviço, oferecido pela concorrência, também têm que ser trabalhados.

“O que adianta eu ter um “baita” programa de fidelidade implantado que oferece descontos em bares, em restaurantes, em cinemas que nós sabemos que estão de acordo com as preferências de nossos Clientes se, às vezes, pecamos no básico?”

“(…) Você continuaria usando o nosso código de área para efetuar ligações nacionais ou internacionais se não conseguisse completar a chamada com sucesso, só porque nós te damos um jantar de graça a cada tantos reais de conta, por exemplo? Claro que não!”

Da mesma forma que o CRM é visto pelas organizações pesquisadas como uma ferramenta de apoio quando da elaboração dos programas de fidelidade, elas também enxergam a contribuição dessa ferramenta no sentido de tornar as ações de marketing mais eficazes.

(…) Não adianta o Marketing ficar fazendo promoções agressivas em cima de preços. Eu aumento a minha base hoje e amanhã vejo todos eles indo para a concorrência, que está lançando uma promoção igual, ou melhor. Já passamos por isso, temos histórico, o que nos ajuda a não cometer o mesmo erro mais a frente (…).”

“Com o CRM eu posso verificar o quão eficaz nós fomos na promoção do Dia das Mães do ano passado, por exemplo. Temos que analisar quantos Clientes entraram e quantos permaneceram conosco, na nossa base (…).”

Entretanto, a grande maioria das organizações pesquisadas afirmam que ainda não atingiram a maturidade necessária para esse tipo de análise.

“Não, e eu acredito que nenhuma operadora atualmente esteja nesse nível de sofisticação de análise do Cliente, dessa forma estruturada (...).”

Tal fato pode ser explicado pelo atraso na implantação do componente analítico do CRM nas organizações pesquisadas. Os componentes do CRM colaborativo e operacional estão mais avançados nesses casos e é por essa razão talvez que a área de Atendimento ao Cliente seja, até o momento, a mais beneficiada dentro das organizações participantes dessa pesquisa.