

ALESSANDRO MÁRCIO ASSUNÇÃO

**UMA ABORDAGEM SOBRE O USO DO CRM NAS EMPRESAS NOS
DIAS ATUAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Ciência da Computação.

UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS

Orientador: Prof. Élio Lovisi Filho

BARBACENA

2004

ALESSANDRO MÁRCIO ASSUNÇÃO

**UMA ABORDAGEM SOBRE O USO DO CRM NAS EMPRESAS NOS
DIAS ATUAIS**

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharelado em Ciência da Computação e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciência da Computação da Universidade Presidente Antônio Carlos.

Barbacena – MG, 14 de junho de 2004.

Prof. Ms. Élio Lovisi Filho - Orientador do Trabalho

Prof. Gustavo Campos Menezes - Membro da Banca Examinadora

Prof. César Augusto de Lima Araújo - Membro da Banca
Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me iluminado nesta difícil jornada. Agradeço à minha mãe aos meus irmãos e à minha noiva por terem me proporcionado as condições para a realização do meu curso. Agradeço aos meus professores, em especial aos meus orientadores, Prof. Élio e Prof. Gustavo por terem me ajudado a traçar o caminho para realizar este meu projeto. Agradeço também ao Gustavão e à todos os outros que me ajudaram nesta caminhada.

RESUMO

Os Sistemas de Informações vêm para auxiliar as empresas a resolverem um dos maiores problemas atuais que é a necessidade de informações diversas num espaço de tempo extremamente reduzido. Este fato se deve às rápidas mudanças que ocorrem no mercado, fazendo com que as empresas direcionem seu foco para organizações virtuais e para a necessidade de conhecer seu cliente mais à fundo. A partir daí surge um tema polêmico que é o CRM – Customer Relationship Management. Neste trabalho houve uma abordagem geral dos principais itens que fazem acontecer o CRM, pois o mesmo surgiu da necessidade de conseguir a fidelização de clientes como uma ferramenta de integração da empresa com os mesmos, objetivando a melhoria deste relacionamento.

Palavras-chave: sistemas de informação, fidelização, CRM

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO.....</u>	<u>7</u>
<u>2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....</u>	<u>11</u>
<u>BANCO DE DADOS - É UMA COLEÇÃO DE FATOS E INFORMAÇÕES. A MAIORIA DOS</u> <u>GERENTES EXECUTIVOS CONSIDERA UM BANCO DE DADOS COMO UMA DAS MAIS</u> <u>IMPORTANTES E VALIOSAS PARTES DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO</u> <u>COMPUTADORIZADO.....</u>	<u>19</u>
<u>3 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.....</u>	<u>29</u>
<u>4 CRM.....</u>	<u>39</u>
<u>5 EXEMPLOS DE USO DO CRM.....</u>	<u>53</u>
<u>6 REVISÃO DO TRABALHO.....</u>	<u>65</u>
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>68</u>

1. INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos, a competitividade entre as empresas está cada vez maior. O mercado vem exigindo das mesmas, maior rapidez, flexibilidade e qualidade nos serviços disponibilizados. E para que essas exigências sejam satisfeitas, é preciso uma significativa melhora na disponibilização das informações nas empresas, bem como uma agilidade na obtenção das mesmas e na interação com o ambiente. O mercado tecnológico então, vem crescendo rapidamente, visto as suas características e a possibilidade das empresas reduzirem custos e superarem suas metas, vencendo assim a concorrência cada vez mais crescente em todos os segmentos.

A implantação de tecnologias da informação envolve tanto a parte física e lógica quanto a parte humana. Sendo assim, as empresas devem investir em equipamentos que possam suprir suas necessidades, em softwares que dão suporte às atividades desempenhadas pelos seus profissionais, assim como no aprimoramento de seus colaboradores. Nessa implantação, é necessário que todo o esforço e investimentos estejam voltados para o negócio da organização. Os sistemas de informações podem auxiliar as empresas a suprirem a necessidade de informações internas e externas em um curto espaço de tempo, advinda das rápidas mudanças que ocorrem no mercado. Sem informações, as empresas não conseguem tomar decisões adequadamente, nem interagir apropriadamente no ambiente em que se encontram prejudicando, desta forma, o seu desempenho.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Praticamente, toda empresa pensa saber o que os seus clientes desejam. Entretanto, se a sua empresa for imprecisa e descuidada com seus propósitos, irá perder os seus clientes para um concorrente que atenda com mais precisão às suas necessidades. É difícil tornar um cliente fiel, pois muitas vezes, nós mesmos não somos fiéis aos nossos propósitos e como pedir ou sugerir que um cliente seja fiel a nossa empresa, ao nosso produto ou ao nosso serviço? Entretanto é necessário que satisfaçamos nossos clientes. O fato de ser “ligeiramente” imprecisa pode levar uma empresa a despender dinheiro, tempo e energia em coisas que não interessam aos seus clientes. E, na pior das hipóteses, pode significar o naufrágio em um ambiente intensamente competitivo.

Os Sistemas de Informação nas empresas requerem estudos quanto a sua importância na abordagem gerencial e estratégica dos mesmos, juntamente com a análise do papel estratégico da informação e dos sistemas na empresa [LAUNDON, 1999]. Aliados à ferramenta de trabalho que é o computador, devem conseguir atingir os objetivos de superar as dificuldades com relação à competitividade, manutenção no mercado e fidelização de clientes.

1.2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Uma empresa inserida na sociedade da informação deverá tirar total vantagem do uso de modernas tecnologias da informação para ganhar competitividade.

Para atingir o pleno sucesso, as organizações devem se adequar às necessidades, à flexibilidade para mudanças, inovação e velocidade. As principais ações a serem tomadas

devem ser o uso dos Sistemas de Informação, principalmente o CRM (Customer Relationship Management) que vem a ser gestão do relacionamento com o consumidor, integrando clientes e fornecedores, fidelização e, conseqüentemente uso dos computadores que se constituem a ferramenta para a realização de todos os processos envolvidos. Para isto, este trabalho tem como objetivo o estudo da aplicação do CRM nas empresas e, conseqüentemente da importância de sua utilização.

1.3 ESTRUTURA DO PROJETO

O trabalho tem como objetivo mostrar a importância dos Sistemas de Informação para a atualidade, destacando-se o uso do CRM - Customer Relationship Management , associados à utilização imprescindível dos computadores.

No primeiro capítulo ocorre a apresentação da monografia. Mostra-se o assunto abordado e as principais informações à respeito do tema.

No segundo capítulo é abordado o uso dos Sistemas de Informação. O mesmo tem o propósito de facilitar o controle, o planejamento e a coordenação e a análise do funcionamento das empresas e organizações.

No terceiro capítulo, o assunto abordado é a fidelização, onde ressalta-se a importância de reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentando o valor dos negócios que eles proporcionam. As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras.

No quarto capítulo, é descrita a importância para que toda esta mola tecnológica funcione: o CRM que é mais que um processo de coleta de dados com uma interpretação inteligente, que auxilia a empresa a vender os produtos certos, no momento certo para sua clientela. O ponto principal do CRM é a possibilidade de gerir todas as informações colhidas nos diversos pontos de contato com o cliente e tê-las facilmente acessíveis para usá-las a fim

de tornar o relacionamento com o cliente cada vez mais proveitoso para todas as partes. E é em cima deste conceito que defende-se a sua importância.

No quinto capítulo são mostrados alguns exemplos de uso do CRM pelas empresas, acrescentando algumas considerações e comparações sobre empresas que o utilizam.

No sexto capítulo foram feitas considerações finais e conclusões após a realização desta monografia, tendo-se em mente a sua importância como base para estudos posteriores.

2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Baseado em [Laudon ,1999], um **sistema de informação (SI)** é um sistema que:

- Coleta
- Processa, armazena, analisa e
- Dissemina dados e informações.

2.1 TRÊS ATIVIDADES BÁSICAS

É importante ressaltar que, para [Laudon, 1999], um Sistema de Informação envolve três atividades básicas:

Entrada (ou input) – que capta e coleta dados brutos

Processamento – converte estes dados brutos em forma mais útil e apropriada

Saída (ou output) – seria a transferência da informação processada para o usuário

Os Sistemas de Informação tem o propósito de facilitar o controle, o planejamento e a coordenação e a análise do processo decisório de determinadas empresas e organizações. Dessa forma pode ser representado (este processo de transformação) através da figura 1:

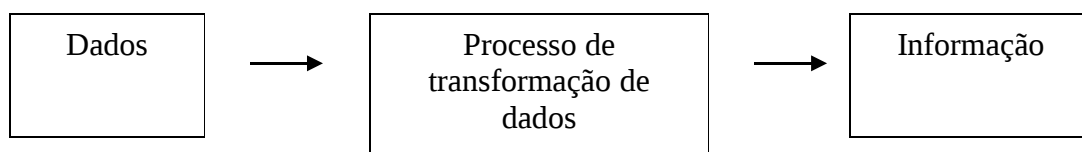


Fig.1 – Processo de transformação de Dados em Informação

Já para [Stair e Reynolds,1999] , estes consideram como componentes de um Sistema de Informação, além dos três já citados, mais um quarto componente que é o feedback, tratado como crítico para obtenção do sucesso de um sistema; componente este que irá promover mudanças na entrada e nas atividades de processamento.

Apesar da diferenciação no conceito de Sistemas de Informação considerada pelos autores em questão, o mais importante é que o pensamento e conhecimento de ambos, nos leva a uma mesma linha de raciocínio, uma vez que [Laudon, 1999] não descarta a idéia do feedback, porém este é considerado para ele, como uma realimentação do Sistema De Informação ou melhor, para ele, o feedback já está incluso na saída e retorna aos membros de uma organização para refinar ou corrigir dados da entrada.

2.1.1 DIFERENÇA ENTRE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Dados nada mais são do que fatos não trabalhados e de pouco valor além de sua existência. Por exemplo, podemos citar médias de notas de alunos, saldos bancários ou números de horas trabalhadas. Alguns dados, segundo [Stair e Reynolds, 1999]

- **Dados Alfanuméricos** – Números, letras e outros caracteres.
- **Dados de Imagem**- Imagens gráficas ou fatos
- **Dados de Áudio**- Sons, ruídos e tons
- **Dados de Vídeo**- Imagens em movimentos ou fatos

Informação é um conjunto de fatos (dados) organizados de modo que adquirem valores dos próprios dados. Por exemplo, se incluirmos os nomes dos alunos com as médias de notas de graduação, nomes dos clientes com saldos bancários ou número de horas trabalhadas por um funcionário em um determinado período de tempo.

No exemplo da figura 2, apresentado por [Stair e Reynolds, 1999], poderemos ver como são formadas diferentes informações. Definir e organizar os relacionamentos entre os dados gera informação, ou seja, definir os diversos relacionamentos resulta em diferentes informações. Aqui, a madeira pode ser organizada de várias maneiras para criar dois tipos de estruturas – degraus para assento (a) e um caixote (b). Diferentes dados podem ser adicionados para redefinir os relacionamentos e agregar valor. Adicionando pregos (novos dados), a madeira se transforma em uma escada (c) e em uma caixa (d), informação mais valiosa.

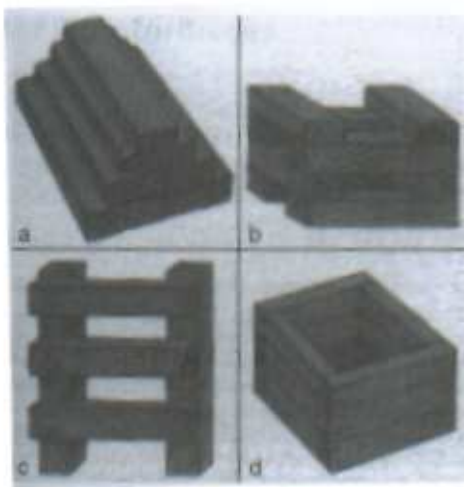


Fig.2- Diferentes informações

Conhecimento pode ser representado pelo conjunto de informações percebidas e compreendidas de tal forma que estas informações possam ser úteis para tarefas específicas no futuro. O conhecimento organizacional é um tipo de conhecimento altamente valioso, uma vez que informações processadas para extrair implicações críticas e refletir experiências e habilidades anteriores, quando adicionado valores pode , por exemplo, evitar que um gerente cometa falhas já cometidas por outros gerentes.

2.1.1.1 Características de informações valiosas

As principais características das informações, que devem ser levadas em consideração, serão mostradas adiante:

- **Precisa** - informações que não contém erros
- **Completa** - contém todos os fatos importantes
- **Econômica** - equilibra valor da informação com o custo de produzi-la
- **Flexíveis** - informação utilizada em vários propósitos. Ex.: informações de estoque
- **Confiável** - vai depender de onde os dados estão sendo coletados
- **Relevante** - essencial formador e tomador de decisões. Ex.: alta do preço da madeira para um fabricante de chip para computadores
- **Simple** - informações muito sofisticadas e detalhada pode sobrecarregar o conjunto de informações, dificultando para o tomador de decisões determinar qual delas é realmente importante.
- **Pontual** - informação obtida no momento necessário. Ex.: condição do tempo para escolha de trajes para uma determinada festa.
- **Verificável** - informação que pode ser conferida para assegurar a sua veracidade.
- **Acessível** - informação que é facilmente acessada por um usuário autorizado, de forma correta, em tempo certo.
- **Segura** - informação que possibilita o acesso apenas por usuários autorizados.

2.1.1.2 Valor da Informação

Este tipo de valor está diretamente relacionado às decisões que serão tomadas ou adquiridas por um administrador para alcançar as metas de uma organização. Por exemplo, se a informação formada para desenvolver um novo produto e com isto a empresa obtiver um lucro adicional “X” reais, o valor desta informação para a empresa corresponde a “X” reais a menos que o custo da informação.

Visualizando de outra forma, se um novo sistema a ser implementado por uma determinada empresa tiver um custo de cem reais, mas em contrapartida, gerar um aumento de cento e cinquenta reais nas vendas, o valor agregado pelo novo sistema equivale a um acréscimo na receita de vendas de cinquenta reais.

2.1.1.3 Os componentes de um Sistema em uma aplicação de conhecimento

Como podemos observar, na figura 3 de [Stair e Reynolds, 1999], para melhor exemplificar os componentes de um sistema, utilizou-se um simples lavador de carros automático, onde o objetivo principal do lavador automatizado é a limpeza do automóvel.

Com base em outras experiências, é necessário seguir uma ordem para as ações, não podendo, por exemplo, preceder a escovação do carro antes mesmo de uma pulverização com água, o que poderia ocasionar sérios arranhões.

Neste caso, a aplicação do conhecimento faz-se necessário, tanto para definir os relacionamentos de entrada como para definir os mecanismos do processamento, que consistem em ,primeiramente, selecionar as opções de limpeza desejada (com cera, sem cera) e num segundo momento, em comunicar a opção ao operador de lavagem do carro.

Teremos como saída, o carro limpo e como mecanismo de feedback, a avaliação do cliente quanto à limpeza do carro.

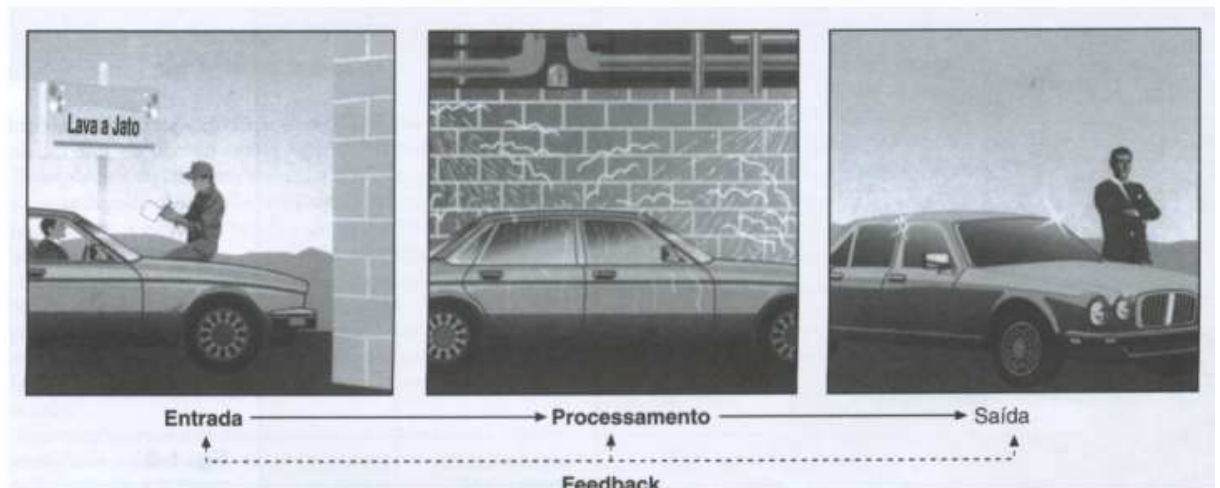


Fig. 3 – Componentes de um sistema

2.2 TIPOS DE SISTEMAS E SUAS CARACTERÍSTICAS

Podemos descrever os principais tipos de sistemas:

- **Simple** – possuem alguns componentes, sendo o relacionamento simples e direto
- **Completo** – possui muitos elementos altamente relacionados e interconectados
- **Aberto** – interage com seu ambiente
- **Fechado** – não possui interação com o ambiente
- **Estável** – sofre poucas mudanças
- **Dinâmico** – sofre rápidas e constantes mudanças
- **Adaptável** – capaz de mudar em resposta a mudanças do ambiente
- **Não-adaptável** – não é capaz de mudar em resposta a mudanças do ambiente
- **Permanente** – existe por um período de tempo relativamente longo
- **Temporário** – existe por um período de tempo relativamente curto

2.3 MODELANDO UM SISTEMA

Para falar sobre sistemas, começaremos pela definição de modelo, para que possamos trazer a idéia próximo à realidade.

2.3.1 DEFINIÇÃO DE MODELO

É uma abstração ou aproximação usada para representar o mundo real, nos permitindo explorar e melhor entender a realidade em que vivemos. Uma maquete para construção civil e um símbolo de dinheiro são tipos de modelos.

Atualmente, gerentes e tomadores de decisões, utilizam de modelos para melhor entender acontecimentos de suas empresas e assim tomarem melhores decisões.

É muito importante ressaltar que para o desenvolvimento de qualquer modelo é fundamental a precisão, pois se um modelo for impreciso, ele conduzirá, geralmente, a uma solução imprecisa do problema.

2.3.1.1.1 *Os principais tipos de modelos*

Segundo [Stair e Reynolds, 1999] temos os principais tipos de modelos:

- **Modelo Narrativo** – baseado em palavras faladas ou escritas. São os relatórios, os documentos e conversas relativas a um sistema.
- **Modelo Físico** – “é uma representação tangível da realidade”. Podemos dizer simplesmente que são protótipos construídos de materiais mais simples e em menos escala, talvez para que se tenha uma aproximação de produto na realidade.
- **Modelo Esquemático** – é definido por representações gráficas da realidade através de gráficos, figuras, diagramas, ilustrações e fotos.
- **Modelo Matemático** – é a representação aritmética como, por exemplo, para determinar o custo total de um projeto.

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO MANUAIS E COMPUTADORIZADOS

Segundo [Stair e Reynolds, 1999] temos que um Sistema de Informação para que obtenha-se sucesso, não necessariamente, precisa ser obrigatoriamente computadorizado, ou seja, este pode ser eficiente, porém manual.

Por exemplo, alguns analistas de investimentos elaboram gráficos e curvas de tendências para ajudá-los na tomada de decisões de investimentos, onde a entrada seria o monitoramento de preço das ações, nos últimos meses ou anos, depois desenvolvem padrões através de gráficos o que seria o processamento e por fim, a identificação de qual preço das ações está mais propenso a ser praticado nos próximos dias ou semanas, o que seria propriamente a saída.

Cabe ressaltar também, a existência de excelentes Sistemas de Informações computadorizados, onde também são conhecidos como infra-estrutura tecnológica de uma empresa porque ele é parte dos recursos compartilhados que formam a base dos Sistemas de Informação.

2.4.1 COMPONENTES DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMPUTADORIZADO QUE BUSCAM EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Hardware – pode-se dizer que é a parte física do computador onde têm-se exemplos de alguns dispositivos de entrada como teclados e scanners, dispositivos de processamento que compreendem a unidade a unidade de processamento central e a memória principal, enquanto os dispositivos de saída pode-se dizer as impressoras e os monitores.

Software – é um programa para computador. Existem dois tipos básicos:

Software de sistema : controla as operações básicas do computador, tais como ligar e imprimir

Software Aplicativo : viabiliza a realização de tarefas específicas como processamento de textos ou tabulações de números: Ex.: Excel e Lótus

Banco de dados - é uma coleção de fatos e informações. a maioria dos gerentes executivos considera um banco de dados como uma das mais importantes e valiosas partes de um sistema de informação computadorizado.

Telecomunicações - são as transmissões eletrônicas de sinais para comunicações.

Redes - usadas para conectar computadores e equipamentos de um prédio, de um país ou do mundo aliada à *Internet* - maior rede de computadores do mundo, na verdade consiste em milhares de redes interconectadas onde são trocadas as informações.

Pessoas - são representados por aqueles que gerenciam, executam, programam e mantém o sistema. Já os usuários são pessoas que usam o sistema de informação para obtenção de resultados tais como executivos financeiros, representantes de marketing e outros.

Procedimentos – abrangem as estratégias, as políticas, os métodos e as regras para se usar um sistema de informação.

2.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS

Para [Laudon, 1999], as organizações empresariais são hierarquias que consistem em quatro níveis principais, como pode ser visto na figura 4:

- Sistema de Nível Estratégico
- Sistema de Nível Gerencial
- Sistema de Nível de Conhecimento
- Sistema de Nível Operacional

Organizações e sistema de informação podem ser divididos em níveis estratégico, gerencial, de conhecimento e operacional. Eles podem ser divididos, posteriormente, em cinco áreas funcionais: vendas e marketing, produção, financeira, contabilidade e recursos humanos. Os sistemas de informação servem a cada um desses níveis e funções.

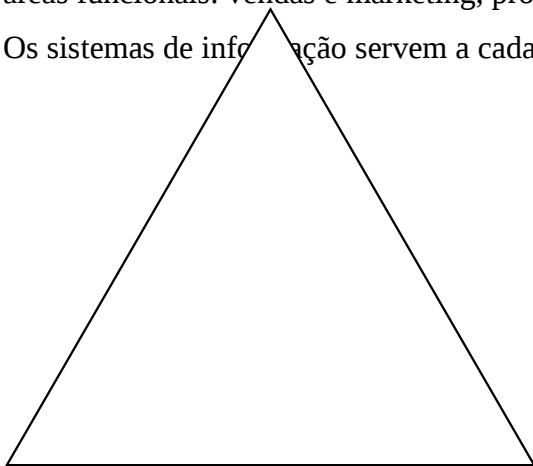




Fig.4- Níveis e áreas funcionais dos SI

2.5.1 SISTEMAS DE NÍVEL ESTRATÉGICO

Auxiliam na administração sênior a atacar e enfocar assuntos estratégicos e tendências de longo prazo, tanto na empresa como no ambiente externo. A principal preocupação é adquirir mudanças no ambiente externo com capacidade organizacional existente.

Os sistemas neste nível, devem estar aptos a responder perguntas como :

*Qual será o nível de emprego daqui à 5 anos?

*Quais as tendências de custos na indústria à longo prazo e onde a nossa empresa se enquadra nelas?

*Quais produtos deveríamos estar fazendo daqui à 5 anos?

2.5.2 SISTEMAS DE NÍVEL GERENCIAL

Projetados para servir ao monitoramento, ao controle, à tomada de decisões e às atividades administrativas.

Podem dar suporte à tomada de decisões não rotineiras. Concentram-se em decisões menos estruturadas para as quais a exigência de informação nem sempre é clara.

Auxiliam em questões de simulação:

*Qual será o impacto nas escalas de produção se fosse dobradas as vendas no mês de dezembro?

*O que aconteceria se o horário de produção da fábrica fosse prolongado durante 6 meses?

Respostas podem exigir dados de fora da empresa, assim como dados internos.

2.5.3 SISTEMAS DE NÍVEL DE CONHECIMENTO

Dá suporte aos trabalhadores do conhecimento e de dados de uma organização. Tem o propósito de integrar novos conhecimentos no negócio e controlar fluxo de papéis.

É responsável pela criação e elaboração de novos produtos e marcas.

2.5.4 SISTEMAS DE NÍVEL OPERACIONAL

Suporte aos gerentes operacionais no acompanhamento das atividades e transações elementares da organização tais como:

*Vendas, receitas, depósitos, fluxo de materiais, folha de pagamento, decisões de crédito.

Os sistemas deste nível devem responder às perguntas como:

*Quantas peças há no estoque?

*O que aconteceu com o pagamento do funcionário X?

Informações devem estar facilmente disponíveis, atualizadas e precisas.

Exemplos de sistemas de nível operacional:

-Sistemas de registros de depósitos bancários em caixas automáticos;

-Sistemas de monitoramento do número de horas trabalhadas por dia, pelos operários.

2.6 SEIS PRINCIPAIS TIPOS DE SISTEMAS

Será descrito à seguir os seis principais tipos de Sistemas de Informação utilizados atualmente.

2.6.1 SISTEMAS DE PROCESSAMENTO DE TRANSAÇÕES (SPT)

Sistemas que servem ao nível operacional de uma organização. É um sistema que executa e registra as transações rotineiras e diárias.

Exemplos:

- *Sistemas de entrada de pedido de vendas,
- *Sistemas para reserva de hotel,
- *Folha de pagamento (contabilidade),
- *Contas à pagar (contabilidade),
- *Contas à receber (contabilidade),

Os SPTs são, frequentemente, centrais. Se um SPT fechar por algumas horas, pode significar o desaparecimento de uma empresa. Os SPTs são os principais produtores de informação para os outros sistemas.

Características:

Informações: Transações; Eventos.

Entrada de processamento: Ordenação, Listagem, Fusão e Atualização.

Informações: Relatórios detalhados, Listas e Resumos.

Saídas de Usuários: Pessoal Operacional e Supervisores.

2.6.2 SISTEMAS DE TRABALHO DO CONHECIMENTO (STC)

Sistema que serve o nível de conhecimento de uma organização. Junto com o sistema de automação de escritório, suprem as necessidades de informação no nível de conhecimento da empresa. Em geral, trabalhadores do conhecimento são pessoas que possuem níveis universitários e, frequentemente, são membros de uma profissão reconhecida como, engenheiros, médicos, advogados e cientistas.

Suas tarefas consistem principalmente em criar informação e conhecimentos novos.

Os sistemas de trabalho do conhecimento (STC) promovem a criação do conhecimento novo e asseguram que este novo conhecimento seja corretamente integrado ao negócio.

Exemplos de STC são:

Sistemas de projeto assistido por computador

Sistemas de robótica usados por construtores navais

Os STCs têm quatro requisitos gerais:

*Devem fornecer fácil acesso à uma base de conhecimento externo

*Devem oferecer software diferente dos software usual da empresa, oferecendo maiores recursos para análise, imagens, gerenciamento de documentos e comunicações

*Precisam suportar os aplicativos de computação intensiva e podem exigir grande quantidade de cálculos e manipulações de dados

*Devem ter uma interface amigável e de fácil utilização que servem ao nível operacional de uma organização.

Características:

Informações: Especificações de projeto, Base de conhecimento

Entrada de processamento: Modelagem e Simulações

Informações: Modelos e Gráficos

Saídas de Usuários: Profissionais e Pessoal Técnico

2.6.3 SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE ESCRITÓRIO (SAE)

Sistema que serve o nível de conhecimento de uma organização. Os STCs auxiliam as necessidades de informação do nível de conhecimento da empresa. Já os SAEs auxiliam os trabalhadores de dados.

2.6.3.1 Trabalhadores de dados

Normalmente pessoas que possuem níveis educacionais menos formais e menos avançados. Tendem a processar em lugar de criar informação. Tarefas consistem em usar, manipular ou disseminar informação.

Os sistemas de automação de escritório manipulam e gerenciam documentos através de processamento de textos, editoração eletrônica, documentação de imagem e arquivamento, agendas e comunicação (correio eletrônico, correio de voz, vídeo conferência).

Características

Informações: Documentos, Programações e Correio

Saídas de Usuários: Trabalhadores de Escritório / Administrativos

Informações: Documentos e Prazos

Entrada de processamento: Gerenciamento de documentos, Programações e Comunicações

Informações: Documentos, Programações e Correio

Saídas de Usuários: Trabalhadores de Escritório / Administrativos.

2.6.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL – (SIG)

Suporte ao nível gerencial da empresa, proporcionando aos gerentes, relatórios e, em alguns casos, acesso on-line para o desempenho atual e registros históricos da empresa. Dá suporte a decisões estruturadas nos níveis operacional e de controle gerencial. Porém, eles também são úteis para planejar propósitos de pessoal da gerência sênior.

Estão mais orientados para dentro, não para eventos externos. Os SIGs resumem e produzem relatórios sobre as operações básicas da empresa. Os dados dos SPTs são comprimidos e apresentados em relatórios para os gerentes. Os SIGs servem a gerentes interessados por resultados semanais, mensais e anuais e não para atividades diárias.

Características:

Informações: Dados de transações resumidos, grandes volumes de dados, modelo simples

Entrada de processamento: Relatórios rotineiros, Modelos simples, Análise de nível inferior

Informações: Resumo e Relatórios de exceção

Saídas de Usuários: Gerentes de nível médio

2.6.5 SISTEMAS DE SUPORTE DE DECISÕES – (SSD)

Embora usem informação interna do SPT e do SIG os SSDs, frequentemente, trazem informação de fontes externas, tais como:

Preço atual de ações ou preço de produtos de concorrentes. Os SSDs são interativos, operam com pouca ou nenhuma assistência de programadores profissionais. Os usuários podem trocar suposições, fazer perguntas novas e incluir novos dados. Além disso, contam com a flexibilidade, adaptabilidade e resposta rápida.

Características:

Informações: Baixos volumes de dados ou bancos de dados volumosos organizados para análise de dados; modelos analíticos e ferramentas de análise de dados.

Entrada de processamento: Interatividade, simulações, análises

Informações: Relatórios especiais, análises de decisões, respostas para questões

Saídas de Usuários: Profissionais e gerência administrativa.

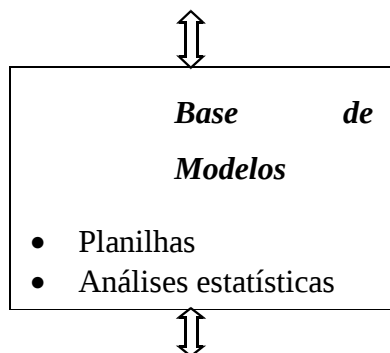
2.6.5.1 Componentes de um SSD

Os componentes de um Sistema de Suporte à Decisões utilizados em Sistemas de Informação podem ser representados pela figura abaixo:

*Banco de Dados

*Base de Modelos

*Sistema de software fácil de usar



Sistema de Software SSD

Fig.5- Componentes de um Sistemas de Suporte de Decisões

Como um SIG, o SSD obtém seus dados dos sistemas de processamento de transação da empresa. Entretanto, a base de modelos do SSD contém muito mais ferramentas sofisticadas de análise e modelagem que um SIG. Um sistema de software SSD permite que os usuários que tem pouca experiência com computadores acessem estes dados, muitas vezes, on line.



2.6.6 SISTEMA DE SUPORTE A EXECUTIVO – (SSE)

Os SSEs dão suporte ao nível estratégico da empresa. Os SSEs são projetados para incorporar dados sobre elementos externos, tais como:

Nova lei tributária ou informações sobre os concorrentes. Os SSEs são projetados para produzir respostas a perguntas como:

- Que negócio a empresa deveria estar?
- O que estão fazendo os concorrentes?

Características:

Informações: Dados agregados externos e internos

Entrada de processamento: Imagens, simulações e interatividade

Informações: Projeções e respostas para as questões

Saídas de Usuários: Gerentes seniores

Os sistemas consistem de estações de trabalho, menus interativos e capacidade de comunicação.

Estação de trabalho gráfico

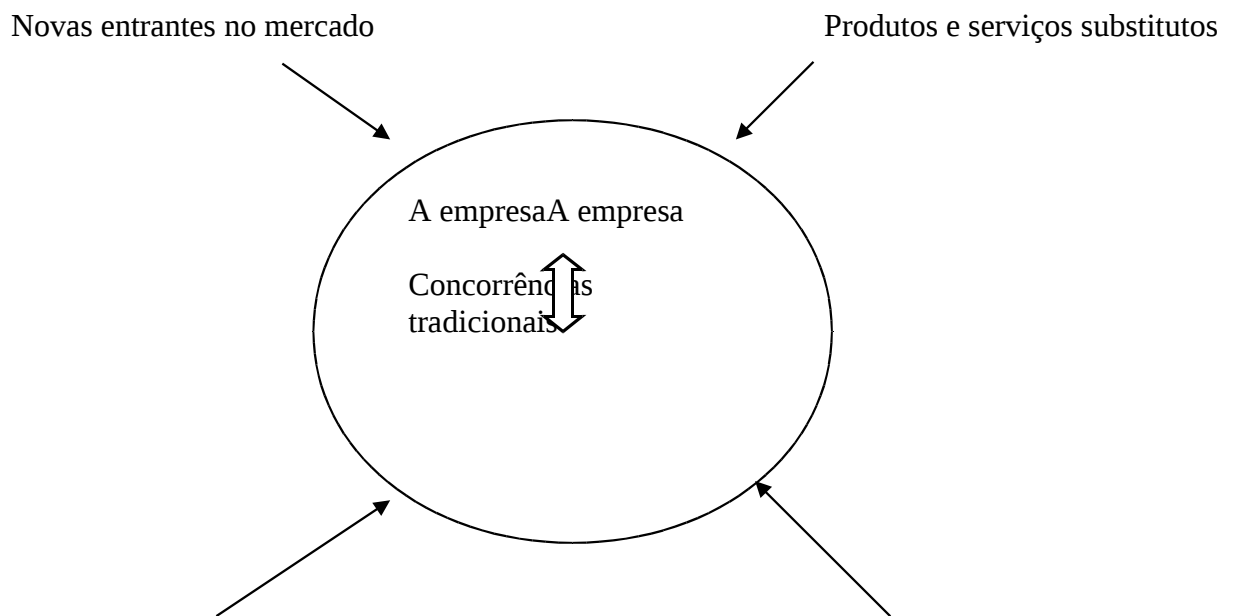
Dados Internos:

- Dados SPT/SIG
- Dados Financeiros
- Sistema de Escritórios

Dados Externos:

- *Nasdac
- *Dow Jones

Os SSEs recolhem dados de diversas fontes e as torna disponíveis para os executivos através de uma interface amigável, reagindo assim às forças competitivas, ou seja, concorrências tradicionais de mercado que envolvem preços, atendimentos, qualidade, rapidez e outros fatores que determinarão a fidelidade ou não de um cliente.



Fornecedores

Consumidores

Fig. 6 – Reação às forças competitivas.

3 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Atualmente, a maior preocupação das empresas é como se relacionar com os clientes de forma a fidelizá-los.

A partir dos anos 90, o consumidor passou a ter consciência do seu poder, tornando-se mais exigente e, de uma certa forma, cruel com as empresas. Hoje, essas empresas têm que adaptar ações de forma a buscar a fidelização de clientes. Conceitos são elaborados, para que se consiga esta fidelização.

Estes conceitos, baseados nos programas de fidelização, quando aplicados corretamente, podem criar barreiras contra a “infidelidade” dos clientes e constituir uma das respostas para novos desafios de mercado [VIOL04].

3.1 DIFERENCIAÇÃO DE CLIENTES

Existe a diferenciação em termos de necessidades e valores. Entender estas diferenças entre os clientes é fundamental para direcionar nos tratamentos aos mesmos. No entanto, o valor de um cliente determina o tempo e o investimento a ser feito nele; ao mesmo tempo, as necessidades de um cliente são a chave para reter e desenvolver aquele cliente, tudo na busca da fidelização.

3.2 VALOR ESTIMADO DO CLIENTE

Constitui na análise do fluxo de lucros futuros na transação com um determinado cliente somado às despesas de manutenção deste cliente. A finalidade é comparar os clientes, pois este valor não será calculado de forma exata. No entanto, este valor vitalício, será usado para criar um tipo de classificação de clientes, por ordem, podendo a empresa diferenciar seus

clientes segundo seus valores individuais e de locar mais tempo e esforços de marketing para a retenção dos clientes mais valiosos.

O valor vitalício é o retrato mais exato de um cliente. A empresa deve entender o valor relativo de cada cliente e usar este valor vitalício como referência [MOUTE03].

3.3 ATENDENDO ÀS NECESSIDADES INDIVIDUAIS DOS CLIENTES

Diferentes empresas possuem clientes com diversos tipos de necessidades (ex.: confecções) e outras possuem clientes com necessidades mais uniformes (ex.: postos de gasolina).

Em ambos os casos, os clientes são diferentes em relação às necessidades e usos de um produto. Com isto, a empresa pode criar um vínculo mais duradouro e rentável com o cliente, oferecendo serviços especiais para o mesmo.

Para a empresa, o mais difícil é estabelecer este canal de comunicação com os usuários finais, já que, normalmente, dispende tempo e custos no próprio sistema de distribuição da própria empresa, movimentando produtos através dos canais de comércio.

3.4 CICLO DE VIDA DOS CLIENTES

O enfoque agora é o ciclo de vida dos clientes da indústria financeira. A respeito de o assunto estar direcionado à indústria financeira, o conceito se aplica a qualquer setor de varejo da economia [BORBA03].

Assim como as pessoas, as organizações e os produtos, os clientes também têm o seu ciclo de vida, sendo este, cada vez mais curto no setor financeiro. Isto porque o que se vê são as instituições financeiras perdendo clientes quase na mesma razão que conquistam, ou seja, para cada dez novos clientes conquistados a cada mês, três deixam de transacionar com a instituição.

Tão relevante quanto a perda de clientes, é o enorme número de recursos financeiros jogados fora em propaganda, promoções e programas para conquistá-los, visto que as instituições financeiras mal conseguem retê-los. O custo da perda de um cliente é expressivo, pois o retorno sobre o investimento realizado para conquistá-lo acontecerá a longo prazo assim como o aumento da lucratividade. Daí a importância cada vez maior de prolongar o ciclo de vida dos clientes, visto que a perenidade das instituições financeiras estará diretamente ligada à capacidade que terão para administrar o relacionamento com seus clientes.

Entender o ciclo de vida dos clientes e quantificar o que cada etapa trará de impacto para o negócio, do ponto de vista do resultado, será essencial para o planejamento estratégico das instituições financeiras. E com certeza permitirá um maior equilíbrio dos investimentos em programas de conquista, ativação, fidelização e retenção de clientes.

Para tanto, os executivos das instituições financeiras deverão cada vez mais exercitar a capacidade de enxergar a longo prazo, planejando o retorno de cada cliente, baseado nas etapas do ciclo em que o cliente estiver inserido. Não será mais possível obter resultados diferentes fazendo as mesmas coisas. Certamente irão se diferenciar aquelas instituições que trabalharem com o propósito de superar as expectativas dos clientes. Para que isso aconteça, antecipar-se às necessidades dos clientes será fundamental.

O ciclo de vida dos produtos tende a reduzir-se cada vez mais em função do nível de exigência do consumidor e do mercado. Conhecer e acompanhar, portanto, cada etapa do ciclo de vida do cliente, permitirá às instituições criar novos produtos, serviços e soluções na velocidade que o mercado exigir. O que se vê atualmente são as instituições financeiras buscando desesperadamente uma maior fatia de mercado e, por outro lado, os clientes mudando de banco para banco com a expectativa de encontrar melhor atendimento, soluções, produtos, serviços e preço. O que por via de regra acaba não acontecendo em função da similaridade do que é oferecido pelo mercado.

Variáveis como: tarifas, CPMF e preço dos produtos não mais permitem aos consumidores ter conta corrente em mais de um banco. Não obstante, os processos de entrada

de um novo cliente em um banco estão muito simplificados. Isso justifica, portanto, a rotatividade dos clientes entre os bancos até que sejam fidelizados.

As instituições terão como principal desafio, criar mecanismos objetivando o feedback dos clientes e concorrentes. Isso possibilitará o desenvolvimento de ferramentas que permitirão maior eficácia na administração do relacionamento com os clientes.

No entanto, para se chegar a índices de satisfação acima das expectativas, muita coisa deverá ser feita. Nessa nova fase mercadológica, as ações de marketing deverão dar maior ênfase ao relacionamento, com o claro propósito de alongar o ciclo de vida dos clientes [MOUT03].

3.5 A CRIAÇÃO DE PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

Em qualquer programa de fidelização de clientes, deve-se escolher qual é o cliente a ser fidelizado, ou seja, a pessoa que costuma comprar de sua empresa criando um costume estabelecido pela interação compra/venda.

O segundo plano é saber qual é o cliente fiel, ou seja, aquele que realiza compras regulares e repetidas, compra diversos produtos e faz a propaganda da empresa.

Os programas de fidelidade são direcionados para os clientes, já que eles se constituem o público-alvo dos programas de manutenção de clientes e não os compradores ocasionais [RODR02].

3.5.1 VÍNCULO: UMA CONDIÇÃO PARA A FIDELIDADE

A fidelidade ultrapassa a satisfação e pode ser definida como uma relação de comportamento. Esta relação de comportamento só é conseguida com barreiras que impeçam que os clientes busquem a concorrência. Para construir estes vínculos, o Marketing de Relacionamento é fundamental, pois ele nos dá condições de qualificar os clientes conforme seu grau de vinculação com a empresa.

3.6 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo informações precisas, um estudo econômico encomendado pela Casa Branca à Tarp (Technical Research Assistance Programs), revelou que, entre o universo das empresas americanas, de cada cem clientes insatisfeitos, apenas cinco tornavam claro o seu descontentamento para a empresa, seja verbalmente ou por escrito. 95% dos clientes nunca chegavam a reclamar. Dessa maneira, as empresas perdiam a oportunidade de saber o que estava desagradando seus clientes e deixavam de aprimorar ou melhorar os seus produtos ou serviços.

O mesmo estudo da Tarp revelou que um cliente que é mal atendido conta para entre dez a doze pessoas de seu relacionamento (amigos e parentes). Portanto, essas pessoas que ficam sabendo do acontecimento, passarão a evitar a empresa. Por isso é muito importante as empresas de serviços sempre atender muito bem, para que seus clientes fiquem fiéis a seus serviços.

3.6.1 RETENÇÃO OU CONQUISTA?

A conquista de novos clientes tem sido a base de toda estratégia de marketing, no desejo de aumentar seus faturamentos e lucros. É da natureza humana olhar além de um negócio atual no sentido de expansão de lucros. Por isso, todos os esforços de marketing e capital são voltados para prováveis clientes potenciais [KEND03].

Inconscientemente, assume-se que o apoio dos clientes atuais permanecem. Seus valores para a empresa são esquecidos e esses atuais clientes são negligenciados. Geralmente são feitas pesquisas com o objetivo de mudar as características do produto para atrair novos clientes, dando como certa a contínua contribuição dos atuais clientes para o lucro da empresa. A organização falha na manutenção desses clientes, e quando eles deixam de ser fiéis, não se preocupam em saber o porquê.

A atração de novos clientes está se tornando cada vez mais cara, à medida que os custos de mídia de massa continuam a subir.

Além das mídias tradicionais descritas acima, existem as mais diversas em desenvolvimento a cada dia, entre elas:

*Televisão a cabo e seus programas; programas de televisão associados; revistas especializadas; eventos de entretenimento, de esportes e culturais; patrocinadores e anunciantes em videocassetes; "Quadro de avisos" em escritórios e escolas; redes de televisão em circuito fechado em escolas, aeroportos, restaurantes e supermercados; mala-direta seletiva; telemarketing ativo e receptivo; internet.

Estudos recentes conduzidos por vários grupos e organizações nos Estados Unidos, demonstram o grande negócio de se manter os clientes atuais:

As empresas americanas perdem em média, 25% dos clientes a cada ano;

Custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual;

Onde há excesso de oferta (muita gente brigando pelo mesmo cliente);

Quando há custos de mídia de massa muito altos e linhas de produto cada vez mais extensas para serem anunciadas;

Uma empresa que perde um cliente por dia, que gasta 50 dólares por semana, perderá num ano, um milhão de dólares;

91% de clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas. (O famoso Marketing Boca a Boca).

Além da perda de oportunidade de novos negócios, os estudos mostram o tremendo potencial destrutivo dos clientes insatisfeitos. Mais de 90% dos clientes insatisfeitos não farão esforços para fazer reclamações; eles simplesmente passam a fazer negócios com um concorrente. Mas eles manifestam a sua insatisfação com outros pelo menos nove clientes potenciais. Então, além de perder o cliente que ficou insatisfeito, perderá mais pelo menos outros nove que viriam a fazer negócios com a empresa e não farão mais.

Insatisfação do cliente pode trazer conseqüências maiores.

Além de manifestar a insatisfação perante um mau atendimento para os amigos e parentes, dependendo do grau de insatisfação, o cliente pode até entrar na justiça cobrando danos morais.

O dano moral aparece em vários tipos de situação, mas principalmente nos processos contra prestadores de serviços. Em Santo Amaro, uma consumidora chegou a pedir indenização por julgar que um erro de uma administradora de cartão de crédito foi a causa de sua separação. Segundo ela, a empresa fez uma cobrança indevida de despesa em um motel, e um passou a acusar o outro de ter feito a dívida. O casal se separou, e mais tarde a empresa reconheceu que cometera o erro. Então, a consumidora entrou com uma ação pedindo reparação por dano moral.

Numa outra situação, um casal contratou o serviço de bufê para realizar o churrasco da festa de seu casamento. Quando os convidados chegaram ao local da comemoração, ninguém da empresa havia aparecido. Com a noiva perplexa, uma amiga começou a ligar para os prestadores de serviço exigindo que fossem imediatamente para o local. Além de atrasar por mais de duas horas, o chope servido estava quente e a carne crua. Também nesse caso, o casal iniciou um processo na empresa por danos morais.

Essas duas matérias mostram a força que o consumidor tem para requerer os seus direitos. E o perigo que correm as empresas prestadoras de serviço que não prestarem um serviço digno de seus consumidores. Essas ações demonstram que os consumidores estão cada vez mais avançados no exercício da cidadania e não aceitam mais o desprezo de empresas que não tratam os clientes como eles merecem [ROCH04].

3.6.2 QUANTO VALE UM CLIENTE LEAL

A estratégia de Marketing de retenção de clientes é muito diferente da estratégia de conquistar novos clientes. Portanto, as empresas devem se preocupar com as duas estratégias. A estratégia de retenção de clientes é chamada de Marketing de Relacionamento.

Manter clientes exige o estabelecimento de um relacionamento com eles. Mas esse relacionamento une dois pontos de vista diferentes: do cliente e do vendedor [KEND03].

A partir da perspectiva do cliente, é mais provável que uma compra seja vista como o começo de um relacionamento. O cliente sente o desejo ou necessidade de um relacionamento mais duradouro com a organização. Mais um relacionamento desse tipo muitas vezes vai contra o pensamento da organização, que está orientada para vendas agressivas, e que pode considerar o desfecho da venda, o ápice do relacionamento com o cliente, relaxando após a concretização da venda, contrariando a expectativa do cliente, que espera um pouco mais de atenção na fase pós-venda.

As empresas devem mudar a mentalidade de "completar uma venda" para a de "iniciar um relacionamento"; de "fechar um negócio" para "construir lealdade". Mas, na maioria das empresas, no planejamento de marketing, geralmente é dedicada maior atenção para a conquista - ganhar novos clientes para determinada marca, produto ou serviço. É muito difícil encontrar uma empresa preocupada em maximizar a satisfação dos clientes, para que eles sejam fiéis. Portanto, o espírito das atividades de pós-marketing ou marketing de relacionamento é sempre estar atento às opiniões dos clientes atuais.

No conceito de pós-marketing, os 4 pontos tradicionais do marketing (produto, preço, praça, promoção) são acompanhados de outros elementos também, muito importantes. Os novos elementos podem ser os seguintes:

Comunicações com o cliente: programas de comunicação pós-venda (revistas próprias, eventos etc.), código 0800 (discagem direta gratuita) e serviço de atendimento de reclamações e de cumprimentos aos clientes.

Satisfação dos clientes: monitoramento das expectativas do cliente e a satisfação delas com os produtos ou serviços disponíveis e, com o sistema de entrega.

Serviços: serviço pré-venda, serviço pós-venda e atividades de conveniência do consumidor [RODR03].

3.6.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Algumas características importantes do Marketing de Relacionamento:

- Fazer marketing de relacionamento é dar prioridade à manutenção de clientes, e não à conquista. É, portanto, uma estratégia de marketing a ser adotada ou não por uma empresa.
- Fazer marketing de relacionamento é trabalhar na percepção de cada cliente, fazendo-o acreditar que somos os melhores para ele. Fazendo-o, portanto, desejar ser e permanecer nosso cliente.
- Quando o marketing de relacionamento é bem feito, o cliente não vê a empresa como mais uma opção. Ele a tem como o seu fornecedor. Ele se sente seguro, inclusive, para recomendar os serviços da empresa sem expor-se.
- Para fazer marketing de relacionamento com eficácia, todos os setores da empresa precisam ser orientados para o cliente (endomarketing).
- A empresa precisa saber ouvir o cliente a partir das mesmas ferramentas que usa para enviar suas mensagens.
- A produção deve fazer e ajustar produtos ou serviços que sejam desejados pelo cliente.
- O RH deve contratar treinamentos que preparem os funcionários para atender melhor o cliente.
- Desenvolvimento de Produtos deve desenhar e redesenhar produtos conforme indicarem as pesquisas com os clientes.
- O pessoal de vendas precisa saber quanto, quando e o que cada um de seus clientes comprou. Se fez alguma queixa ao pessoal de Central de Atendimento. Se está comprando mais do concorrente. Se está sabendo usar direito o produto etc.
- A direção da empresa deve estabelecer estratégias de atuação e tomar decisões sempre com base nas expectativas e percepções no seu mercado e, em especial, de seus clientes.

- A empresa deve conhecer tudo que está sendo oferecido a seus clientes pela concorrência. Nenhuma empresa deve acreditar ser a única a relacionar-se com as pessoas que consomem seus produtos (benchmarking).
- As áreas financeiras devem participar das avaliações do crescimento do número de consumidores ano a ano. Devem, inclusive, tentar descobrir o valor financeiro das suas marcas em relação às concorrentes.
- Finalmente a empresa que pretende levar adiante um projeto vencedor de marketing de relacionamento precisa antes, criar dentro de cada setor a cultura de marketing de relacionamento.

Segue abaixo as variáveis para o sucesso de um programa de Marketing de Relacionamento.

Qualidade. A qualidade é o mínimo que o cliente espera de qualquer produto ou serviço. Se não houver qualidade, fatalmente não haverá relacionamento porque não haverá recompra. Porém, como já foi dito antes, a qualidade é aquela percebida pelo cliente. Os jornais adoram publicar matéria de empresas que não fazem a coisa certa. E esse tipo de matéria acaba com a reputação da empresa. Reportagens do tipo "Chuveiro novo está a 48 dias no conserto, diz dona de casa". Uma reportagem como essa coloca abaixo grande parte do esforço gasto pela empresa para ganhar mercado.

Comprometimento das lideranças. Todas as lideranças da empresa devem estar comprometidas com o programa, tanto na cúpula, quanto nos outros setores.

Paciência. Não deve haver expectativas equivocadas quanto aos resultados do marketing de relacionamento. Um programa bem feito de relacionamento sempre demora a dar resultados.

Tempo e Planejamento. Não basta fazer um projeto de comunicação e implantar. Deve haver um planejamento muito bem detalhado, e isso demanda muito tempo.

Informação. Deve haver informações sobre os clientes e informações para os clientes. Um bom banco de dados com as informações importantes sobre os clientes [BRET03].

4 CRM

A sigla CRM vem do inglês *Customer Relationship Managment* (gestão do relacionamento com o consumidor)".

O CRM administra as informações sobre os consumidores para desenvolver significados e ofertas específicas de produtos e serviços centradas no mesmo, oferecendo

incentivos motivacionais para estimular a repetição da compra, objetivando aumentar a fidelidade do consumidor.

O CRM é um antigo conceito de marketing direto, agora enriquecido tecnologicamente e realmente incorporado às grandes empresas [CELK02].

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.

Dessa definição podemos concluir que CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas) mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais). O cliente é agora o centro do modelo de dados. Os sistemas tradicionais geralmente são concebidos ao redor de processos ou de produtos e o cliente é meramente "um mal necessário". Nos sistemas e processos que são concebidos à luz do CRM, o cliente é o centro, e todos os relatórios e consultas têm o cliente como "porta de entrada". Do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automação de vendas, gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico.

Implantar um CRM em uma empresa, atualmente, pode significar um aumento lucrativo e satisfatório uma vez que este irá fidelizar cada vez mais seus clientes, porém, para se implantar este sistema, haverá um investimento dispendioso calculado aproximadamente em um valor de quinhentos mil reais segundo uma média analisada via Internet.

4.1 A FILOSOFIA DO CRM- CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT OU GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

O CRM promete auxiliar empresas identificando, atraindo e retendo clientes, na selva globalizada de um mercado cada vez mais dinâmico. Suas estratégias normalmente utilizam

recursos de informática nas implementações.

Modelando seus sistemas a partir de estratégias baseadas na antevisão das expectativas do consumidor - foco no mercado - alguns mantêm-se na crista das oportunidades de negócio. Potencializando os resultados, em tempo de competitividade, é obrigatório fazer marketing de relacionamento 1 para 1, isto é, tratar fazer o cliente sentir-se único [DUAR03].

A filosofia é “proporcionar um tratamento individual ao cliente”. Por mais semelhantes que sejam os clientes, estes tem a necessidade de tratamentos diferenciados. Essa filosofia é chamada de marketing 1 para 1. Referências cadastrais dos clientes, suas compras, reclamações, situação logística de suas encomendas, informações financeiras, etc, são geridas por sistemas e pessoas diferentes em vários pontos distintos da empresa. O conhecimento abrangente do mesmo, proposto pela filosofia do CRM, é a base para a sobrevivência de fornecedores no acirrado mercado da atualidade. Depois que qualidade, custo e prazo de entrega perderam o status de diferenciais de vendas, rebaixando-se a simples pré-requisitos de uma clientela cada vez mais exigente, as palavras de ordem passaram a **personalizar** (o atendimento) e **antecipar** (as necessidades dos clientes).

O CRM entra em cena na tentativa de ajudar a materializar esse sonho, estruturando processos, métodos e uma base de dados que forneça, não apenas o perfil dos clientes, como os detalhes mais minuciosos de sua trajetória, dentro e fora da empresa.

Por tanto, estar ciente das necessidades do cliente é fundamental, pois os consumidores estarão mais satisfeitos, o que contribuirá para a fidelidade dos mesmos. Mas a coisa não acontece da noite para o dia. A grande questão é identificar por quais critérios os clientes deverão ser avaliados, para que se possa classificá-los - por exemplo, em clientes “comuns”, “especiais”, “parceiros”, etc. Em seguida, eles poderão ser segmentados por outros critérios, diferenciados e, finalmente, receber o atendimento personalizado. No tratamento, não se oferece diferenciais gratuitamente a um cliente qualquer, afinal, CRM não é filantropia. Embora sua filosofia possa até mesmo ser aplicada a uma instituição desse gênero. Ainda assim, não será um investimento gratuito. Algo será desejado em troca, que pode ser um aumento de contribuição.

No CRM a ordem é aumentar a receita de vendas. Dessa forma, o que se busca com a antecipação da satisfação dos clientes, além de sua fidelidade, é a ampliação das margens de lucro dos que lhes vendem serviços ou produtos.

No caso do CRM, em certos tipos de necessidade empresarial, nem é preciso comprar software. Basta adaptar o que a empresa já tem. Importante avaliar a relação custo x benefício, antes de sair para o mercado buscando soluções que podem agregar muito pouco em termos de vantagens competitivas. Pelo contrário, um sistema mal concebido pode trazer mais transtornos e gastos que resultados. As pizzarias andam dando bons exemplos de CRM com pouco investimento.

Usando um dispositivo para identificar chamadas telefônicas e um editor de texto para registrar referências e preferências dos clientes, no mínimo conseguem poupá-los de fornecer o endereço de entrega a cada pedido, além de chamá-los pelo nome - regra número 1 da personalização do atendimento.

Claro que uma média ou grande empresa precisará de melhor estrutura tecnológica.

Porém, certas empresas gastam fortunas para adquirir softwares que entopem a caixa postal dos clientes oferecendo serviços indesejados e que às vezes ele já até possui. Malas diretas passaram a ser apelidadas de “malas sem alça” no mundo postal, metáfora que dá uma idéia da satisfação de quem as recebe. Partir para a busca de tecnologia sem ter clara a definição da necessidade, das estratégias e do plano de relacionamento, é meio caminho para o fracasso das iniciativas de CRM.

Uma organização tem que compreender o significado da filosofia CRM e abraçar suas causas sem que as iniciativas procedam de uma imposição gerencial. Em um projeto CRM de médio porte, facilmente os custos atingem a casa do milhão de reais.

Centralizar excessivamente a decisão nas estruturas comerciais, pode significar mau atendimento, perda de clientes e impossibilidade de implementação da filosofia CRM, que exige iniciativa, criatividade, talento e decisão.

Um resultado final, para um cliente, independe da área onde o processo atrasou. A imagem negativa será da empresa como um todo. Porém, de todos os problemas que coexistem com as iniciativas de implementação do marketing 1 para 1, a compreensão do CRM como um pacote de software envolve custos altos.

Uma recente expansão da filosofia CRM foi batizada de Full CRM, isto é, CRM praticado em todas as instâncias possíveis, ou seja, uma versão completa de CRM.

Um subconjunto dessa novidade é o SRM - Supplier Relationship Management ou Gestão do Relacionamento com o Fornecedor, que preconiza a estruturação da cordialidade e

da parceria com aqueles que ficam na parte anterior da cadeia de suprimentos da empresa, através de produtos para a gestão dessa relação. Uma outra divisão é o ERM - Employee Relationship Mangement, neste caso, para cuidar das relações empresa-empregado. Entre colegas de trabalho também há uma sigla para assegurar que ninguém escapa das teorias de marketing 1 para 1.

Na verdade, o Full CRM é uma novidade bastante abrangente, pois sugere que todos os tipos de relações humanas - dentro e fora das empresas - devem ser cuidados, para que se obtenha sustentação e qualidade de vida na teia do relacionamento global.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO CRM

Na utilização do CRM, devemos ressaltar alguns objetivos que se tornam específicos:

4.2.1 INTEGRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Hoje os clientes estão mais exigentes e menos tolerantes com as empresas que não os reconhecem.

Uma empresa deve estar voltada para o processo de atendimento ao cliente em vez de estar voltada exclusivamente para o processo operacional. Tradicionalmente diversas áreas de uma empresa trabalham sobre aquilo que é de sua competência, numa visão focado no operacional e visando unicamente facilitar as atividades de sua área, deixando de lado o foco chamado cliente.

Neste cenário é necessário incentivar os processos que facilitem o fluxo do pedido e da informações, diminuir departamentalização excessiva, que trava e impede o fluir rápido da decisão, oferecer condições e valorizar a cooperação entre as pessoas e departamentos.

Conseguir o comprometimento , pois a automotivação e criatividade dos empregado conduz a mudanças na natureza da própria organização. É necessário o envolvimento da alta direção em todo o processo, possibilitando as visão única ao cliente, para efetuar a mudança cultural, mesmo sabendo que a mudanças de pensamentos e ações são demoradas.

Neste contexto a área de RH tem enorme importância. A forma de avaliar os funcionários tem de ser revista. Os funcionários têm que ser incentivados e remunerados a desenvolver os clientes de maior potencial e a manter clientes de alto valor para a empresa. Isso implica na mudança de cargos e salários. Onde os gerentes de todas as áreas têm de ser transformados em gerente de clientes, e o RH tem de rever alternativas para estas avaliações.

4.2.2 MELHORIA DO ATENDIMENTO PESSOAL

A empresa tem que conhecer as necessidades particulares de cada um de seus clientes, com a intenção de desenvolver serviços e atendimentos personalizados. Mas para isto, tecnologia e telefonia sincronizados apenas não são suficientes. Aí se faz necessário que cada uma das pessoas envolvidas tenham a exata consciência da importância no papel que ela cumpre, sem isto é impossível ter sucesso. Sendo assim as empresas que contém Centrais de Atendimentos e outros setores relacionados a atendimento, devem ser exigentes na escolha do perfil dos atendentes, e cuidadosos no planejamento dos treinamentos.

Pois é na combinação destes itens, que se constitui um bom profissional de atendimento, que em conjunto com a tecnologia disponível resultará num melhor atendimento. Este profissional pode fazer a diferença na sustentação da imagem da empresa. Pois tem de estar preparado para a interatividade, tendo que estar familiarizado com outros os recursos de comunicação (e-mail, chat, telefonia).

4.2.3 MELHORIA NO TEMPO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Com tantas exigências, cobranças e respostas em tempo real, nos leva a refletir que desejadas formas de relacionamento direto, com respostas imediatas, e que os operadores

precisam ter autonomia para administrar o relacionamento com os clientes. Como a sobrevivência das empresas dependerá da qualidade do relacionamento com o cliente, é fundamental o uso correto de novas tecnologias para aumentar a habilidade e a capacidade de gerenciar as informações com softwares especializados, que aumentam a eficiência com a qual as atividades de atendimento podem ser desenvolvidas.

Com a crescente demanda da necessidade de atendimento em tempo real, a Internet vem adquirindo um espaço considerável, neste contexto. Por isso as empresas devem oferecer vários canais de comunicação para o cliente, o que ele achar mais confortável ou conveniente, como: chat, atendimento web, navegação conjunta e naturalmente o telefone.

Cabe ressaltar que certos canais de comunicação como chat e navegação conjunta, estão ganhando a simpatia entre as empresas e seus clientes. Isto acontece em função do elevado grau de resolução de problemas de imediato.

Toda essa gama de canais de comunicação, acrescentada aos recursos de telefonia e tecnologia da informação, que visam o gerenciamento de camadas, têm um grande objetivo que é, oferecer um serviço eficiente em menor tempo possível.

4.2.4 PREVISIBILIDADE NO PROCESSO DE ATENDIMENTO

Verificando os resultados já obtidos para prever, antecipar e planejar seja para uma solução mais adequada, prover mais qualidade e melhoria no processo de atendimento. Os agentes devem registrar fatos, reclamações e soluções para a partir destes dados obter relatórios detalhados com indicadores sobre: quantas pessoas ligaram, quem entrou em contato, problemas relatados, que tipo de mercadoria faltou, problemas encontrados e soluções específicas. A partir destes resultados é possível dar novas soluções, determinar prioridades e prazos para melhoria dos produtos já existentes.

4.2.5 ATENDIMENTO EFETUADO COM NÍVEIS DE CONHECIMENTO SEMELHANTES

Num ambiente heterogêneo com seus diversos tipos de acessos e sistemas há grandes dificuldades para dar respostas rápidas para as diversas perguntas técnicas, sobre hardware, software, sistemas entre outros, exigindo cada vez mais pessoas especiais e treinamento intensivo. Para os problemas mais complexos normalmente a solução é demorada, e não é resolvida no primeiro contato, normalmente havendo a repetição da história para um outro nível de suporte, ou até gerando respostas incompletas e informações não adequadas.

Um problema deve ser destinado a qualquer pessoa de uma equipe e resolvido de modo homogêneo por elas.

Pode ocorrer de um agente ter deparado com um problema específico, mas a solução encontrada não ser informada ao grupo. Tudo leva a duplicação de esforços retirando muitas vezes um pesquisador de sua atividade para atender as solicitações e esclarecimentos necessários.

Podem ser propiciados meios para que o usuário, caso deseje, possa ter acesso aos métodos de resolução de problemas. O que com certeza virá como uma diminuição de custos seja com treinamentos das pessoas e o enriquecimento do conhecimento em todo o grupo dando condições de todos agentes responder no mesmo nível de qualidade.

4.3 TIPO DE PROBLEMAS E TRATAMENTOS

As solicitações são classificadas por tipos de problemas distintos.

Tipo de Problema:

Problema de fácil resolução: resolvido no primeiro contato com conhecimento prévio ou busca na base de conhecimento e que não necessita de acompanhamento - não gera pendência.

Problema não identificável e solução não encontrada: encaminhada de forma

otimizada ao especialista responsável.

Solicitação de Serviço: serviço prestado pela empresa, não necessita de descobrir suas causas e não há desconhecimento do serviço.

Reclamações do serviço prestado

Conforme o tipo de problema deve haver um tratamento distinto:

Problema não identificável e solução não encontrada: gera pendência que deverá ser observada o prazo da resolução. A solução deve ser validada e disponibilizada na base de conhecimento, evitando duplicidade de esforços e retirada de um especialista para esclarecimentos.

Solicitação de Serviço: Deve ser verificado a demanda, se há repetições de determinado tipo de solicitações de serviço. Fazer levantamento e encaminhar sugestões para facilitar a aquisição do serviço de maneira autônoma.

Reclamações do serviço prestado: deve observar e descrever atentamente as reclamações e encaminhar a área responsável, o qual devera dentro de um prazo estipulado prover a melhoria do serviço.

4.4 JUSTIFICATIVA DO USO DO CRM

Com a tendência clara da migração do foco em produtos para o foco em clientes, deparamos com exigências cada vez maiores, seja no reconhecimento, no respeito, no tratamento especial que nos conduzem a necessidade da melhoria no atendimento aos clientes.

Cultivar relacionamento com pessoas faz parte do ideal de tratamento do cliente, algo que está exigindo constante especialização. Nunca foi tão urgente a necessidade de aperfeiçoar ferramentas e pessoas para viabilizar a complexa arte de gerenciar relacionamentos.

O objetivo geral seria apresentar o projeto na área de atendimento com a finalidade de proporcionar um melhor relacionamento possível com o cliente, em todo o ciclo de vida deste com a empresa, e não apenas na contratação do serviço, utilizando-se de tecnologias atualmente disponíveis que facilitem esta atividade.

4.5 ENTENDENDO OS CONCEITOS DO CRM

O CRM tem alguns conceitos que devem ser diferenciados:

CRM analítico: trata da captura, armazenamento e disponibilização de dados históricos de clientes ou de seus semelhantes dentro de um mesmo grupamento.

No âmbito do CRM analítico, algumas questões importantes são : a empresa dispõe de dados históricos de seus clientes? Onde estão? Esses dados são utilizados para definição de padrões de comportamento e previsibilidade nas ações de vendas e marketing? Há consistência entre as diversas fontes? Uma vez que existam, esses dados estão disponibilizados de forma amigável? Com que frequência podem ser distribuídos aos níveis de gestão para análise e tomada de decisão?

No CRM analítico o ponto central são os clientes e suas preferências, quais produtos e serviços poderão comprar ou quando poderão deixar de ser nossos clientes. CRM analítico é baseado em análises, tais como comportamento, valor ou perfil do cliente. Em vez de foco no produto e processos, ele é voltado para os clientes e suas características.

CRM analítico contam com características distintas, pois são ferramentas que, por estarem centradas em muitas análises distintas, implementam tecnologias específicas para esse fim.

Uma tecnologia utilizada por essas ferramentas é o *datamining*, que é basicamente a implementação de grandes modelos matemáticos e estatísticos para encontrar, entre outras coisas, tendências, e relação das características de um cliente específico com os outros clientes que compõe determinada universo.

CRM operacional: trata das funcionalidades e operações diretamente ligadas ao relacionamento que temos com os nossos clientes. Nesta categoria estão incluídos algumas das áreas com maior potencial de ganho num projeto de CRM- Call Center, Força de Vendas, Lojas de Varejo, além das Campanhas de Marketing.

Quanto ao CRM operacional, surgem questões vitais como: há integração e sinergia entre os diversos canais de venda ou de atendimento? Quando um cliente da loja resolve

comprar por telefone ele houve o mesmo discurso? As promoções, preços e prazos são coerentes? A tecnologia permite uma visão 360°. do Cliente? (ou seja, suas interações por telefone, carta, e-mail, são consolidadas de modo a permitir ao agente uma negociação e atendimento mais abrangentes e enriquecidos?).

O CRM operacional é onde a maioria das empresas e soluções estão focadas atualmente, existem sistemas voltados à automação de força de vendas, sites Web, e os sistemas de atendimento ao cliente. Essas soluções visam otimizar processos e organizar fluxos de atendimento e encaminhamentos de ocorrências na empresa.

Há necessidade de automação e otimização da área de atendimento, as informações colhidas usadas para formação de um banco de dados de soluções e empregar ferramentas de data mining para traçar o perfil dos clientes.”

CRM colaborativo ou de interface: os meios de contato com o cliente são: web, telefone, wap, carta, contato pessoal, fax, dentre outros.

No CRM colaborativo, que tecnologias e mecanismos de acesso a Empresa disponibiliza para seus Clientes? O acesso é fácil? A interface é amigável? O acesso por telefone é rápido e preciso? A página na internet possui padrões aceitáveis de segurança? E-mails e fax's são devidamente recebidos e encaminhados para solução de consultas?

Ainda do ponto de vista de conceitos, uma implementação de CRM pode exigir um Projeto grande e complexo que inclua todas áreas direta e indiretamente envolvidas com o atendimento ao cliente, sua satisfação e fidelização; ou simplesmente uma preparação cultural e atitudinal dos colaboradores das mesmas áreas.

As iniciativas de CRM devem ter como objetivo pelo menos três fatores:

- Identificar e manter os clientes mais lucrativos, ou de maior valor. Quanto mais a empresa conhece as preferências individuais de seus melhores clientes, mais pode personalizar sua oferta de serviços e produtos.
- Identificar e desenvolver os clientes de maior potencial. Muitas vezes o cliente tem necessidades que são satisfeitas pela concorrência

- Identificar os clientes que dão prejuízo a empresa. Devemos pelo menos saber quem são, quanto custa atendê-los e se possível diminuir ou eliminar o custo deste atendimento. Tornar a empresa sensível às diferenças que existem entre os clientes é o primeiro passo para garantir a fidelidade dos melhores. O relacionamento contínuo também é conveniente para o consumidor.

Tentar visualizar todos os canais envolvidos no atendimento a cliente é a maneira como as empresas que pensam em CRM devem agir. Não se pode acreditar que o software vai resolver todos os problemas de relacionamento da empresa. A tecnologia é necessária, mas não pode ser o centro das atenções. Mudanças organizacionais fazem parte do processo. A integração da organização, é ao mesmo tempo essencial para o sucesso da aplicação do relacionamento. Não adianta investir pesado no software e não treinar pessoas. Valorizar e investir no profissional porque a ferramenta só vai dar resultados positivos onde funcionários forem felizes [SANT02].

4.6 IMPLANTANDO SISTEMAS DE CRM

Implantar sistemas de CRM (Customer Relationship Management) não é diferente de implantar sistemas de abrangência corporativa. Poucas empresas hoje estão investindo na infra-estrutura necessária à implementação de sistemas de CRM. Entretanto, sem essa estratégia todos os outros esforços são nulos.

A implantação de projetos de CRM deve sempre ter como linha-mestra a mudança nos processos que envolvem o cliente - ver a empresa com os olhos críticos dos melhores clientes. Sem isso, não se está implantando CRM, está-se implantando mais um pacote de software.

O CRM é imperativo. O crescimento e a qualidade da receita são os objetivos das organizações e, por isso hoje CRM é mais importante que nunca. Ele deve ser incorporado à visão da organização. A seguir estão alguns dados de uma pesquisa feita em outubro de 1998 pela Andersen Consulting e pela revista "The Economist" com mais de 200 executivos de empresas de diversas áreas. Os dados falam por si mesmos e ilustram o porquê de tanta

movimentação ao redor do tema CRM.

Existe uma tendência clara da migração do foco em produtos para o foco em clientes. Cada vez mais as empresas se organizam em função dos vários tipos de clientes que possuem. Essa organização permite a diferenciação dos clientes primeiramente pelas necessidades dos vários tipos de cliente e depois por suas necessidades individuais.

O acompanhamento da lucratividade dos clientes é fundamental para o estabelecimento de estratégias de diferenciação. Os executivos consultados esperam cada vez mais acompanhar a lucratividade de seus clientes e ter esses dados disponíveis. Se a organização por tipos de clientes os diferencia por suas necessidades, é o acompanhamento e a aferição da lucratividade que permite diferenciá-los por valor. Sem dúvida, é impossível implementar sistemas de CRM sem uma integração.

4.6.1 PASSO A PASSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM

Para se ter uma idéia da evolução de um Projeto de CRM, algumas etapas devem ser consideradas :

Na Definição da Estratégia: Envolvimento e comprometimento da Direção da Empresa; escopo de avaliação preciso; análise criteriosa das necessidades do tempo de duração dos trabalhos; limitações no orçamento; ganhos quantitativos e de qualidade bem esclarecidos; capacitação tecnologia; treinamento do pessoal;

No Conteúdo do Diagnóstico: Avaliação detalhada do contexto do CRM na Empresa; precisão nos dados-base, grau de envolvimento da equipe; amostragem atitudinal (predisposição a uma ação favorável);

No Desenho do Projeto: Definição precisa dos responsáveis pelas tarefas; nomeação de um "sponsor"(tutor do Projeto e membro da Direção da Empresa); habilidades de liderança e relacionamento do Chefe do projeto; precisão no escopo; envolvimento dos usuários; custos dimensionados com precisão; disponibilidade de tempo; canal para feedbacks da equipe ou usuários; procedimentos na interface com o Cliente;

Na Solução tecnológica: Grau de integração (total ou parcial) com o cliente; grau de complexidade para desenvolvimento das interfaces; dimensionamento dos custos; aderência das funcionalidades do software ao negócio da empresa. A arquitetura do CRM inicia-se com o help desk sendo a porta de entrada de contato com a empresa. O ponto de partida seria a base de conhecimento com a integração do software com os usuários do sistema, sendo a linha de frente com as demais áreas envolvidas. Necessita de ergonomia dos softwares, com mínimas quantidades de telas, cores adequadas e conter todas as entradas necessárias e que permita acessibilidade plena. A tecnologia deve ser adaptável, com arquitetura aberta, compatível com várias plataformas, e que forneça nível três camadas, com servidores de aplicação, banco de dados, internet e orientado ao atendimento aos clientes. Responder as solicitações do clientes, qualquer que seja o meio de comunicação e tratar todas as mídias numa fila única e prover atendimento rápido, preciso e seguro, que devem estar disponibilizado em algum banco de dados atualizado e com rápida resposta e de fácil acesso poupando atendimentos repetitivos.

Gerenciamento do fluxo de informações que recebe das diversas mídias e priorizar o atendimento conforme pendência ou valor do cliente, em que a informação captada deve integrar em toda empresa e fazer sobre ela uma ação, deve ser tratada e redistribuída.

5 EXEMPLOS DE USO DO CRM

O CRM é utilizado por várias empresas e neste capítulo serão abordados alguns exemplos de seu uso.

5.1 EXEMPLOS DE USO DO CRM

Á seguir teremos alguns exemplos do uso de CRM nas empresas:

5.1.1 NATURA IMPLANTA CRM NA WEB

O projeto, que está em fase piloto, tem como objetivo implementar uma nova sistemática de relacionamento, utilizando a Internet como principal ambiente para apuração de dados. Para fidelizar seus clientes, o público cativo irá receber, como troca pelas compras constantes, campanhas direcionais, programas de “milhagem” e outros atrativos.

O gerente de Modelos Comerciais, Maurício Teixeira Pinto, explica que a idéia do projeto é simular o relacionamento humano, pelo qual se vai conhecendo o outro gradativamente. “Personalizar não significa ter um produto para cada pessoa. Na visão da Natura, o importante não é o volume individual de vendas, mas o relacionamento mantido com os seus parceiros e clientes”, explica ele.

Segundo Teixeira Pinto, a previsão é que as ações de relacionamento sejam básicas, inicialmente, como envio de cartões em datas de aniversários e cartões virtuais para as colaboradoras que comprem pelo portal.

Com o projeto, a Natura tem o objetivo de tornar-se referência mundial em gestão de relacionamento e vender por relação, conquistando a lealdade do cliente.

5.1.2 MBI LANÇA SOFTWARE DE CRM FIRMANDO ALIANÇAS

A Mayer & Bunge Informática (MBI), fornecedora de soluções de tecnologia da informação, lança no mercado o software de CRM VersaBusiness, destinado a empresas envolvidas em operações B2B. A companhia quer fechar acordos com até 10 parceiros, entre VARs e integradores, que possam customizar, implementar e oferecer suporte ao produto.

A MBI, que busca parceiros com atuação fora de São Paulo, mantém um acordo com a provedora de softwares geográficos IDC e com três representantes de vendas para a comercialização do VersaBusiness.

"O parceiro recebe uma comissão sobre a venda da licença e serviços de manutenção da solução", afirma o diretor, Roberto Carlos Mayer. O executivo destaca que a empresa vai lançar módulos complementares para o software, nos próximos meses.

Com 12 anos de existência, a MBI pretende crescer 30% neste ano. O preço inicial da licença do VersaBusiness para oito usuários é de R\$ 3,4 mil, que pode ser substituída pelo pagamento mensal de R\$ 289. Para as companhias de maior porte, com número maior de usuários, o valor inicial é de R\$ 8,5 mil ou R\$ 500 por mês.

5.1.3 SOUZA ARANHA TRAZ SOLUÇÃO DE PROSPECÇÃO PARA CRM

A solução se baseia em um programa de prospecção que existe desde 1993, mas que vem sendo aperfeiçoado de acordo com as necessidades de mercado. "Nossa solução compreende database, comunicação e o software, tudo isso integrado e disponível na Internet", explica Eduardo Souza Aranha, diretor geral da empresa. "Mais que um processo de CRM, o Programa de Prospecção atua em conjunto com o marketing direto e com o banco de dados para identificar todos os requisitos de uma compra", acrescenta.

Souza Aranha também garante que as dez empresas que estão utilizando a solução conseguiram reduzir o tempo da decisão de compra em 30% e aumentaram as vendas em mais de 10%. "É melhor ir aos 20 clientes com muita disposição para a compra do que visitar cem clientes potenciais. Esse é o ganho de produtividade", compara ele.

5.1.4 ESTUDO DO GARDNER REVELA QUE CRM É VITAL, MAS MUITO CARO

Esses são os resultados da nova pesquisa encomendada pela BT e realizada pela Gartner, que investiga os motivos que levam corporações e empresas de middle market a investir em soluções de CRM e call center.

Como já era de se esperar, o motivo principal para investir em CRM é a otimização da qualidade do atendimento ao cliente, sendo a redução de custos menos importante do que a maximização da receptividade organizacional e das comunicações internas.

"Atendimento ao consumidor é o que há de mais importante, e todos deveriam levá-lo

a sério”, afirma Paul White, diretor e designer chefe da BT Contact Central.

O estudo também revela que a melhoria do controle de gerenciamento para atingir a satisfação do cliente está ganhando crédito como uma boa razão para investir em CRM. O Gartner avalia que isso indica uma crescente maturidade da forma como se pensa o CRM e suas necessidades, e denota um reconhecimento de que o controle das interações com o cliente acarreta um aumento das vendas e uma otimização da eficiência interna.

No entanto, o custo é um importante inibidor. A alocação média de orçamento para soluções de CRM e contact center está em torno de £ 100.000 - o que na maioria das vezes não é suficiente para a implementação da maioria dos atuais sistemas em evidência no mercado.

O Gartner conclui que há uma disparidade entre as necessidades dos fornecedores e as dos usuários, e adverte que sem que haja soluções de contact center mais baratas, sem perda de eficiência, empresas menores serão incapazes de implementar o tipo de atendimento ao cliente que elas reconhecem ser vital para o futuro dos seus negócios.

Terry Wright, principal analista do Gartner, afirma: “Contact centers já estão no centro das estratégias de CRM. Apesar de já estarem sendo adotados por grandes empresas, pequenas empresas correm o risco de ficarem para trás. A falta de soluções apropriadas e disponíveis com certeza é a culpada disso”.

Também há outros problemas potenciais adiante. Até 2004, as expectativas dos clientes farão com que 45% dos call centers novos ou existentes aumentem seus canais de comunicação, criando centros de canais múltiplos.

Corporações e empresas middle-market (mercados de nível médio) apenas no Reino Unido gastarão £ 252 milhões em soluções de CRM e contact center em 2004, mas apenas 15% das companhias terão migrado para contact centers multifuncionais e multi-canais.

O estudo do Gartner é baseado em entrevistas com 400 corporações e empresas de middle-market do Reino Unido.

5.1.5 AMBEV IMPLEMENTA SOLUÇÃO CRM

A Nova Era, considerada pela Ambev uma das cinco melhores distribuidoras do país,

além de melhorar substancialmente a efetividade das vendas, também passou a ter controle sobre as atividades da equipe de vendas, garantindo o cumprimento das visitas pré-determinadas. A distribuidora terminou em novembro a implementação do SAVE - ferramenta de retaguarda de vendas. Agora a empresa tem interligado à ferramenta seu sistema de distribuição, o Roadshow. Os dois trabalhando em conjunto garantem maior eficiência e um atendimento melhor aos seus clientes.

“O SAVE nos permitiu abrir novos mercados, além de estreitar a relação com nossos clientes”, diz Reinaldo Solera, presidente da Nova Era. Segundo ele, a ferramenta permitiu que a distribuidora abrisse um novo canal de comunicação, fazendo com que os clientes hoje recebam uma atenção maior e por isso sintam-se mais protegidos.

Solera destaca que o trabalho de atendimento personalizado é extremamente complexo, uma vez que a Nova Era atende hoje a 25 mil pontos de vendas em todo o estado de Goiás.

A solução também permite verificar o andamento de qualquer solicitação feita ao SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor, pois a ferramenta registra o andamento da solicitação pelos distintos departamentos/responsáveis no processo através do controle do WorkFlow que existe no produto.

5.1.6 MICROSOFT LANÇA SOLUÇÃO PARA CRM NO BRASIL EM 2004

De acordo com a Microsoft Great Plains Distributor, divisão da Microsoft focada no fornecimento de soluções para pequenas e médias empresas, a ferramenta de relacionamento, baseada na plataforma .NET, poderá ser integrada aos recursos do Office e aos sistemas de acesso remoto da MS Great Plains. Além disso, no Brasil, o pacote será compatibilizado também com o ERP Solomon IV.

Segundo Décio Krakauer, managing director da Microsoft Great Plains Distributor no Brasil, os programas rodam sobre o banco de dados SQL Server e farão parte da estratégia .NET.

Dados da Microsoft indicam que apenas 10% das médias empresas em todo o mundo utilizam softwares de CRM, o que se deve principalmente aos altos gastos envolvidos na

implementação de tais soluções. O lançamento do novo produto no Brasil deve atender a um grande número de empresas de médio porte que ainda não possuem aplicativos para gerenciamento do relacionamento com os clientes. Krakauer aposta na geração de novas oportunidades de negócios para os parceiros da MS Great Plains no mercado nacional com o lançamento do pacote.

5.2 ESTUDO DE CASO : PERDIGÃO

A Perdigão é hoje uma empresa líder em bens de consumo no Brasil e uma das maiores empresas de alimentos da América Latina. Tem em média entre 25% e 35% dos mercados em que atua, lançando entre 20 e 40 novos produtos anualmente durante os últimos oito anos, e possui uma rede de distribuição, com 20 centros de distribuição próprios e 10 terceirizados. A participação de mercado da Perdigão está ligada à sua capacidade de distribuição.

A necessidade de identificar regiões onde a rede de distribuição da Perdigão era menos eficaz que a do concorrente, seria o passo inicial para o crescimento de suas vendas, uma vez que a participação de mercado está diretamente ligada à capacidade de distribuição [HANS03].

5.2.1 DEFININDO A ESTRATÉGIA: SELECIONANDO O PARCEIRO ADEQUADO

Optar pelo CRM foi uma grande estratégia adotada pelos executivos da Perdigão, uma vez que o CRM proporcionou um aumento do valor agregado da rede de distribuição e melhoria no relacionamento com clientes. Resultados que fortalecem o aumento na participação de mercado, gerando efetiva vantagem competitiva. A Perdigão escolheu o mySAP CRM com base em seu núcleo de funcionalidade. Em junho de 2002, a Perdigão lançou a primeira fase de seus esforços de CRM em São Paulo.

5.2.2 AVALIANDO O IMPACTO: VENDAS E SERVIÇOS

Vendedores de São Paulo tinham dificuldades para completar suas vendas e alcançar seus objetivos. Em primeiro lugar, muitos clientes não estavam disponíveis nas visitas. Em segundo lugar, não havia um processo sistemático para acompanhar os clientes. Em terceiro lugar, se não havia estoque de determinado produto e não se oferecia aos clientes um produto alternativo para atender suas necessidades.

Esses fatores eram as principais razões para a perda de vendas. Para solucionar esses problemas, a Perdigão criou um novo departamento de Televendas e Telemarketing, com suas funções apoiadas pelo mySAP CRM. O departamento atua como uma equipe de vendas interna, recebe pedidos diretamente dos clientes e responde suas dúvidas referentes a devoluções, situação de pedidos e itens não disponíveis.

Utilizando o mySAP CRM, essas unidades de apoio a vendas fazem recomendações de produtos aos clientes com o objetivo de recuperar vendas perdidas por devoluções, indisponibilidade de produtos e visitas de venda sem sucesso.

Com a utilização do mySAP CRM, a empresa pôde responder as demandas do atendimento. O trabalho duplicado e o tempo indisponível desnecessário entre os atendentes foram reduzidos e a Perdigão melhorou seus processos de acompanhamento de reclamações e análise.

5.2.3 PRINCIPAIS RESULTADOS DO USO DO CRM

Segundo dados coletados, a estratégia da Perdigão de construir relacionamentos com seus clientes implicará em uma Taxa Interna de Retorno (TIR) de 52% ao fim de 2004.

Os principais resultados incluem, mas não estão limitados a:

Incremento da participação de mercado -- Nos últimos dois anos, a participação de mercado da Perdigão em São Paulo cresceu de 14,5% para 22% e, desse crescimento, uma parcela significativa é diretamente atribuível ao mySAP CRM.

Incremento de vendas -- Em 2004 a Perdigão terá receitas adicionais de mais de R\$ 2,24 milhões.

Redução de custos -- Com a utilização do mySAP CRM para substituir o sistema

legado de Call Center, a Perdigão alcançará R\$ 173.000 em redução de custos até o fim de 2004. A Perdigão já experimentou uma redução de 30 dias em média no tempo de resposta às reclamações de clientes e consumidores.

Mais agilidade para a solução de problemas -- A Perdigão já experimentou uma redução de 30 dias em média no tempo de resposta às reclamações de clientes e consumidores.

Lições aprendidas com a implementação do mySAP CRM na Perdigão:

- *Reinventar para liderar*

Buscando diferenciar ainda mais a empresa, a equipe de gestão utilizou o CRM para gerar demanda, incrementando vendas na cadeia de distribuição. O resultado: Um aumento de 7,5% em participação de mercado apenas em São Paulo e uma taxa interna de retorno projetada de 52% até o fim de 2004.

- *Gerar eficiência em serviços, buscando resultados*

Pode-se dizer que por meio da utilização do CIC (Cadastro Interno de Consumidores) otimizou-se o fluxo de informações e a Perdigão já experimentou uma redução de 30 dias em média no tempo de resposta às reclamações de clientes e consumidores.

- *A informação traz oportunidades*

As áreas de contato com o cliente da Perdigão trabalham mais coordenadas em torno da mesma base de dados de clientes. O mySAP CRM tornou isso possível combinando as informações provenientes do campo com as informações sobre produtos devolvidos e levantamentos de atendimento.

- *Esteja próximo aos clientes*

Com o mySAP CRM, a Perdigão agora pode rapidamente gerar relatórios que destaquem os principais problemas que os clientes e consumidores estão comunicando à empresa. Esses relatórios vão direto para o presidente, permitindo que ele possa facilmente focar-se nos pontos onde possa estimular as melhorias adequadas em produtos ou processos.

- *Disseminar o foco no cliente em toda a empresa*

Implementar CRM para a força de vendas, marketing e atendimento ao cliente de forma isolada não garante que toda a empresa já tenha foco no cliente. A Perdigão planeja engajar todos os departamentos mostrando a cada grupo os benefícios relevantes com a adoção do CRM e os benefícios do foco no cliente.

- *Vendas: Otimizar para ter sucesso*

Apoiados pelo novo departamento de Televendas e Telemarketing, os vendedores de São Paulo agora atendem até 37,2% mais clientes por mês que a média global da empresa. A Perdigão praticamente dobrou o número de padarias atendidas.

- *Conecte os produtos e os clientes*

Por meio da criação de relacionamentos diretos com seus clientes e usuários finais, a Perdigão será capaz de coletar, analisar e utilizar o feedback dos clientes para o desenvolvimento de produtos.

- *Faça um business case*

Com base no sucesso alcançado em São Paulo, a Perdigão planeja implementar o mySAP CRM em todo o Brasil para alcançar uma vantagem competitiva inigualável na indústria.

5.3 ESTUDO DE CASO : SIEMENS

Com o objetivo de oferecer um atendimento ainda melhor aos seus clientes, a Siemens buscou o que existia de mais moderno, optando pelo uso do mySAP CRM. Com isto, muitas operações que antes consumiam dias de trabalho da equipe de analistas são feitas em poucos minutos. A Siemens se preocupa com a satisfação de seus clientes utilizando alta tecnologia. E, não por acaso, se transformou num gigante internacional, que atua em áreas como telecomunicações, automação industrial, energia, transportes e medicina.

A Siemens é uma empresa que possui elevada diversidade de clientes.

Com extensa gama de tipos de produtos, a companhia encerrou o ano fiscal de 2001 com receita líquida global de US\$ 87 bilhões. Na subsidiária brasileira, as vendas, já descontados os impostos, atingiram R\$ 3,6 bilhões e os novos pedidos registrados totalizaram R\$ 4,5 bilhões [NETO03].

5.3.1 O CLIENTE É O FOCO

Mesmo com muitos clientes, é fundamental que uma empresa consiga a fidelidade do seu consumidor. Foi pensando nisso que a Siemens resolveu adotar uma solução de CRM, para dar maior consistência às informações disponíveis para as equipes de vendas, com o objetivo de fidelizar clientes e manter o serviço mais adequado a cada um deles.

5.3.2 A ESCOLHA DA MELHOR SOLUÇÃO

A Siemens trabalha com diversos ambientes informacionais o que dificulta a atualização de dados on line. A Siemens faz da integração, um importante instrumento para fidelizar a sua ampla carteira. E, para estender esse nível de atendimento ao pós-venda, a companhia optou pelo mySAP - CRM.

5.3.3 A UNIFICAÇÃO DA BASE DE DADOS ERA O DESAFIO

O maior desafio para a Siemens era a unificação da sua base de dados, principalmente a base de dados sobre clientes.

A Siemens é definida como uma grande rede formada por pessoas que conhecem profundamente as exigências dos clientes e produzem soluções inovadoras para dar conta delas, usa as ferramentas de sua tecnologia da informação. A Siemens foi a primeira no mundo a implementar o mySAP CRM, com o objetivo de fidelizar clientes.

5.3.4 A INTEGRAÇÃO TROUXE GRANDES RESULTADOS

Apesar de a implementação ser ainda muito recente pode-se apontar um importante ganho imediato: foram desativadas as pequenas centrais de atendimento reduzindo custos e conferindo maior coerência aos dados. A maior vantagem é, porém, a integração.

5.3.5 MAIS IMPLEMENTAÇÕES À VISTA

O gerente de projetos da Siemens prevê para os próximos meses a implementação do

mySAP CRM nas divisões de automação industrial, energia e medicina em sua subsidiária brasileira. Então, será possível partir para o CRM analítico, incluindo entre os planos a utilização da solução de gerenciamento de relações com os clientes em ambiente móvel, para dar maior produtividade e eficiência ao trabalho dos técnicos em campo.

5.4 ANÁLISE DO CRM EM ALGUMAS EMPRESAS

Segundo dados colhidos, podemos afirmar que o CRM é um Sistema de Informação atual, que vem sendo cada vez mais utilizado por diferentes empresas de grande porte.

A maioria das empresas visa a porção mais fiel de seus consumidores. Como citado na Natura, eles se preocupam mais com a manutenção de um bom relacionamento clientes-distribuidores-empresa do que propriamente criar um produto individual para cada cliente.

Já a Mayer & Bunge Informática (MBI), fornecedora de soluções de tecnologia da informação é uma empresa que busca parceria com outras empresas de forma a disseminar seu produto no mercado, oferecendo comissão para seus parceiros que auxiliarão nas vendas e na manutenção do uso do sistema ao mesmo tempo em que cobra uma taxa de uso do produto podendo ser paga mensalmente.

Souza Aranha utiliza o CRM de tal forma que possa conhecer melhor seus clientes, reduzindo o tempo da decisão de compra e aumentando as vendas. Dessa forma ela pode fazer visitas à um número menor de clientes, porém com uma disposição maior de compra.

Estudos do Gartner afirmam que o atendimento ao cliente é extremamente importante e é um dos pontos em que o CRM atua de forma central. Porém ressalta comentários de que os custos são muito elevados e só empresas de nível consideravelmente alto, seriam capazes de implantá-lo. Ele ainda destaca que apesar de ser de alto custo, empresas que não fizerem a sua utilização ficarão para trás no mercado competitivo.

No caso da Ambev, além de melhorar suas vendas, também passou controlar as atividades das equipes de vendas. A distribuidora terminou em novembro a implementação do SAVE - ferramenta de retaguarda de vendas que permitiu abrir novos mercados, além de estreitar a

relação com os clientes. A solução permite verificar o andamento de qualquer solicitação feita ao SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor, pois registra o andamento da solicitação pelos distintos departamentos/responsáveis no processo.

A Microsoft, sendo uma empresa conceituada em criação de softwares, tem como conceito que a utilização do CRM pode ser lucrativa para qualquer tipo de empresa, porém ressalta que apenas 10% delas utilizam este sistema devido ao seu alto custo. Porém certa de sucessos obtidos, a empresa tem projetos para lançamento de outros softwares que saiam mais baratos para empresas de médio e pequeno portes, traçados baseados nas mesmas diretrizes do CRM.

Optar pelo CRM foi uma grande estratégia da Perdigão, uma vez que o CRM proporcionou um aumento do valor agregado da rede de distribuição e melhoria no relacionamento com os clientes. O a utilização do CRM a empresa pôde responder às demandas do atendimento, com a utilização dos sistemas de Televendas e Telemarketing. O trabalho e tempo que eram desnecessários foram reduzidos e a empresa ganhou em eficiência e qualidade.

Os resultados principais observados pela empresa nas suas análises incluem um aumento na participação do mercado, receitas de vendas adicionais numa faixa de mais de dois milhões de reais, redução geral dos custos e rapidez nas respostas aos clientes, mais agilidade de atendimento, portanto. Houve otimização do fluxo de informações sobre produtos e consumidores, aconteceu uma aproximação efetiva no atendimento aos clientes, pois houve um tipo de conexão direta e rápida entre eles.

Na Siemens, buscou-se o que havia de modernidade para atendimento. Casos onde havia um grande desperdício e tempo e gastos para resolução de problemas, foram solucionados também com o uso do CRM, atisfazendo seus clientes e aliando o atendimento à altas tecnologias.

A Siemens adotou o sistema procurando atingir a sua variedade de consumidores, pois é fundamental a fidelização de todos os envolvidos, atendendo às necessidades individuais de cada um deles. Houve a unificação de sua base de dados com a desativação de pequenas centrais de atendimentos, reduzindo custos e otimizando a rede de serviço interno e externo.

A maior vantagem da Siemens foi a integração que houve da empresa, gerando redução de custos, e formando uma rede sólida de atendimento.

A Perdigão e a Siemens, sendo empresas de grande porte e de ampla visão, optaram pelo uso do CRM, uma vez que o mesmo proporcionou um aumento quantitativo e qualitativo na distribuição e melhoria no relacionamento com clientes, gerando efetiva vantagem competitiva, tendo como filosofia que o alto investimento não significa gerar gastos e sim, obter lucros posteriores, fato este que os diferencia de outras empresas.

6 REVISÃO DO TRABALHO

No decorrer desta monografia, são observados vários conceitos sobre Sistemas de Informação, bem como a sua importância no cenário do mercado atual.

No primeiro capítulo ocorre a apresentação da monografia, o que vai ser descrito e analisado de acordo com o tema abordado.

No segundo capítulo são descritos o conceito principal de Sistemas de Informação e suas utilizações.

No terceiro capítulo foi descrito sobre a grande importância da fidelização de clientes para uma empresa. Hoje, o potencial competitivo é excessivamente grande e exigente com relação à manutenção de uma grande empresa no mercado de trabalho. A ênfase deve ser dada com relação à esta fidelização, pois é ela que vai determinar uma grande fatia de sucesso desta empresa nesse mercado.

No quarto capítulo houve a descrição sobre o CRM, um tipo de Sistema de Informação que é utilizado atualmente por grandes empresas que atuam no mercado nacional e mundial e que deve ser analisado como uma estratégia de manutenção no mercado de trabalho de maneira firme e competitiva.

No quinto capítulo temos exemplificados várias empresas que utilizam o CRM, bem como a comparação entre os casos citados.

Como finalização temos esta revisão do trabalho e as conclusões tiradas à partir da realização do mesmo.

6.1 CONCLUSÕES

O presente trabalho veio para demonstrar a necessidade do envolvimento de toda a empresa no atendimento ao cliente, tratando-o de forma diferenciada e buscando a fidelização do mesmo como a maior ferramenta de manutenção e sucesso no mercado atual.

Este atendimento diferenciado exige treinamento especial com técnicas de comunicação, valorização do talento humano, atitudes reforçadas e monitoradas via computação.

Usando estes recursos, automaticamente soma-se o avanço tecnológico, o aumento de eficiência e, conseqüentemente a redução do tempo de solução de problemas.

O conhecimento e a informação necessitam de serem distribuídos para que possam ser aproveitados respeitando critérios de sigilo e segurança. E estas informações importantes vão se constituir um auxílio para melhorar e fornecer novos serviços.

Conclui-se que é totalmente viável a automação numa empresa, nos usos dos computadores, viabilizando um melhor relacionamento com o cliente em todo o ciclo de vida deste com a empresa.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que, em trabalhos futuros, seja mostrada a implementação de um CRM na prática, ou pelo menos, seguindo as diretrizes do mesmo. Desenvolvendo cada vez mais o assunto, podendo atingir um custo minimizado para que possa ser adquirido por empresas de menor porte. Dessa forma, contribuir de forma eficiente com o mercado atual das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[Laudon, 1999] LAUDON, K. C. e LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

[Stair e Reynolds, 1999] STAIR, R. M. e REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 4.ed.1999.

[HANS03] HANSON, Dennis. **Desvendando o CRM**. < <http://www.mktdireto.com.br> > Acesso em 09 de abril de 2004.

[MOUT03] MOUTELLA, Cristina. **Aprendendo com Clientes Inativos**. <http://www.emarket.ppg.br/artigo_detail.asp> Acesso em 09 de abril de 2004.

[MOUT03] MOUTELLA, Cristina. **Fidelização de clientes como diferencial competitivo**. <http://www.emarket.ppg.br/artigo_detail.asp> Acesso em 09 de abril de 2004.

[ROCHA04] ROCHA, Cícero A. **Fidelizar ou satisfazer?** <http://www.emarket.ppg.br/artigo_detail.asp> Acesso em 10 de abril de 2004.

[KEND03] KENDZERSKI, Paulo Roberto. **Como Desenvolver um Relacionamento Eficiente com os Clientes?** <http://www.sucesues.org.br/documentos/index.asp?cod_noticia=350> Acesso em 26 de novembro de 2003.

[RODRI02] RODRIGUES, Sidemberg. **O cliente em último lugar.** <http://www.sucesues.org.br/documentos/index.asp?cod_noticia=350> Acesso em 10 de abril de 2004.

[SANTOS02] SANTOS, Ernesto C. **Entendendo os Conceitos do CRM.** <<http://www.sucesusp.com.br/html/grupos/crmpagi.htm>> Acesso em 11 de abril de 2004.

[BORBA03] BORBA, Antonio. **Fidelização de clientes na web: erros e acertos.** <http://www.magicwebdesign.com.br/midia/magi_txt.php> Acesso em 11 de abril de 2004.

[RODR03] RODRIGUES, Sidemberg. **"Full CRM" - O Cliente Total.** <<http://www.sucesues.org.br/documentos/index.asp>> Acesso em 21 de abril de 2004.

[BRET03] BRETZKE, Miriam. **Sistema de Fidelização: Como Encantar o seu Cliente.** <http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos/sis_fidel.htm> Acesso em 21 de abril de 2004.

[MACHA03] MACHADO, Aresio S. **Instituto Curitiba de Informática.** <http://www.infoguerra.com.br/defaced/www.ici.curitiba.org.br/index.asp_prgcod=Noticia&codigo=54.htm> Acesso em 21 de abril de 2004.

[NETO03] NETO, Maradei. **Aplicativo da Siemens para pequenos call centers** <http://www.calltocall.com.br/antigos/2002/Ago/news_agosto.htm#brasil%20direto> Acesso em 10 de junho de 2004.

[LABAN03] LABAN, Silvio. **IBM implementa solução de CRM para o Grupo Pão de Açúcar** <<http://www.ibm.com/news/br/2002/10/07-10-02.html>> Acesso em 10 de junho de 2004.

[CELK02] CELKEVICIUS, Roberto. **Onde está o desequilíbrio do CRM** <<http://www.telecomweb.com.br/solutions/relacionamento/crm/artigo.asp?id=30178>> Acesso em 10 de junho de 2004.

[ZAMB02] ZAMBELLI, Antonio. **Perdigão obtém taxa interna de retorno de 52% utilizando o mysap CRM** <<http://www.sap.com/brazil/casos/perdigao.asp>> Acesso em 10 de junho de 2004.

[DUAR03] DUARTE, Mairom. **Meu pai não sabe o que é CRM! Você sabe?** <http://www.get.org.br/article.php3?id_article=30> Acesso em 10 de junho de 2004.

[VIOL04] VIOLIN, Fabio Luciano. **Fidelidade existe?** <http://www.emarket.ppg.br/artigo_detail.asp?id=2329> Acesso em 10 de junho de 2004.