

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Departamento de Economia, Contabilidade e
Administração

MODELO DE CRM APLICADO AO SUPORTE
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
ESTUDO DE CASO

Cristiane Belitardo

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para a obtenção do Certificado de Especialização pelo curso de Pós-Graduação em MBA Gerência Empresarial.

Área de Concentração: Gerência Empresarial

Taubaté – SP

2000

COMISSÃO JULGADORA

Data: _____

Resultado: _____

Prof. Dr.: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Assinatura: _____

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Departamento de Economia, Contabilidade e
Administração

**MODELO DE CRM APLICADO AO SUPORTE
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:
ESTUDO DE CASO**

Cristiane Belitardo

Monografia apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade e da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para a obtenção do Certificado de Especialização pelo curso de Pós-Graduação em MBA Gerência Empresarial.

Área de Concentração: Gerência Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Edson A. Araújo Querido de Oliveira

Taubaté – SP

2000

Dedico este trabalho à minha querida família pelos momentos de atenção que lhe foram subtraídos.

A Oswaldo Pagoti de Britto Júnior pela compreensão, dedicação e apoio ao longo deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Edson A. Araújo Querido de Oliveira, pela habilidade com que me orientou neste trabalho.

Ao Sr. Mardem Lima, gerente do departamento de Suporte ao Usuário de Tecnologia da Informação da EMBRAER S.A., pelo direcionamento e apoio na elaboração deste trabalho.

À EMBRAER Empresa Brasileira de Aeronáutica S. A., que me forneceu ambiente para a realização da pesquisa.

SUMÁRIO

Lista	08
Resumo	09
1 Introdução	10
2 Revisão da Literatura	13
2.1 Conceitos de marketing de relacionamento	16
3 A necessidade do relacionamento personalizado	21
3.1 O foco em produtos	24
3.2 O foco em clientes	25
3.3 Relacionamentos como estratégia	29
4 Marketing de Relacionamento e o Banco de Dados	35
4.1 Banco de dados de marketing	36
4.2 Aumentando a rentabilidade com o cliente	38
5 Customer Relationship Management – CRM	39
5.1 CRM é mais do que tecnologia	41
5.2 Benefícios do Call Center	47
6 Necessidade de CRM ao cliente interno	49
6.1 Satisfação dos usuários	51
6.2 Implantado sistemas de CRM	52
7 Estudo de Caso do projeto de implantação de CRM no Departamento de Suporte ao Usuário de Tecnologia da Informação da EMBRAER	54
7.1 Um pouco sobre a EMBRAER	55
7.2 Ambiente interno da EMBRAER	57
7.3 Situação interna da equipe de help desk	58
7.4 Análise e seleção da solução	61
7.5 Empresas classificadas	61
7.6 Conclusão da avaliação das empresas classificadas	63
7.7 Implantação dos serviços de help desk da empresa Imarés	64
7.7.1 Pesquisa de satisfação dos clientes de TI	68

	7
8 Conclusão	70
9 Anexo 1	72
10 Anexo 2	74
11 Referências Bibliográficas	76
12 Abstract	77

LISTA DE FIGURAS

Fig 3.1 Marketing de Massa utilizado por empresas com foco em Produtos.	25
Fig 3.2 Diferença na orientação do marketing de relacionamento e o marketing de massa.	28
Fig 7.1 Número de ligações realizadas para o Help Desk versus número de ligações abandonadas pelo usuário no período de maio a agosto de 2000.	65
Fig 7.2 Número de ligações recebidas, atendidas e abandonadas entre no período de maio a agosto de 2000.	65
Fig 7.3 Tempo médio de espera do usuário por atendimento pelo Help Desk (em segundos).	66
Fig 7.4 Tempo médio de atendimento por usuário pelo Help Desk (em minutos).	66
Fig 7.5 Comparação entre resolução de problemas em 1º nível e 2º nível.	67
Fig 7.6 Comparação entre quantidade de ligações recebidas (software DAC – Siemens) e quantidade de chamados abertos (base Notes – SAAT).	67
Fig 7.7 Acompanhamento da pesquisa de satisfação de usuários entre os meses maio a agosto de 2000.	69

BELITARDO, C. *Modelo de CRM aplicado ao suporte de Tecnologia da Informação: Estudo de Caso*. Taubaté-SP, 2000. 77p. Monografia – Universidade de Taubaté.

O marketing como conhecemos está perdendo espaço no contexto de mudanças que o mundo vem presenciando nos últimos anos. As velhas regras de identificação e satisfação das necessidades dos clientes já não se aplicam mais. É o momento para utilização de novas técnicas e oportunidades que o marketing de relacionamento pode oferecer. O marketing tradicional lida com segmentos de mercado. O marketing de relacionamento concentra-se no cliente individual, naqueles que recebem e proporcionam o máximo de valor. A finalidade deste trabalho é aplicar o marketing de relacionamento, através de uma de suas estratégias – o CRM (Customer Relationship Management) no cliente interno. O cliente interno possui as mesmas necessidades do cliente externo e até pouco tempo atrás não eram reconhecidos. O departamento fornecedor em estudo é o Departamento de Informática, atualmente chamado de Tecnologia da Informação, que devido à sua complexidade está totalmente associada ao sucesso da empresa. Esse estudo de caso apresenta a análise do problema e a solução implantada. Os resultados que tem sido colhidos demonstram o aumento da satisfação do cliente interno (usuário de microinformática).

Capítulo 1

Introdução

Um dos conceitos básicos do marketing é o relacionamento de confiança entre o prestador de serviço ou fornecedor e os clientes buscando obter uma maior parceria e conseqüentemente uma maior fidelidade.

O objetivo deste trabalho foi estudar o CRM (Customer Relationship Management) aplicado ao cliente interno, endomarketing, em um departamento de informática, uma vez que é um grande prestador de serviços, para os demais departamentos de uma empresa, mostrando a necessidade de evolução constante no sistema de comunicação com o cliente.

Numa empresa, as ações e decisões referentes ao atendimento de usuários, que neste trabalho serão chamados de clientes, precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de atendimento e solução, seja ele por telefone, e-mail ou no local de trabalho.

Essas informações de relacionamento, que tipo de suporte o cliente normalmente solicita, quantas vezes ele procurou para problemas deste tipo, se o cliente está necessitando de uma ferramenta ou treinamento em determinada ferramenta, precisam ser compiladas ou recuperadas no momento que o contato entre o help desk e o cliente está ocorrendo para que se possa conhecer e reconhecer o cliente e desta forma direcionar serviços completamente ajustados a ele, facilitando o trabalho do cliente que terá mais tempo para focar seus esforços no negócio da empresa.

Neste contexto o Call Center transforma-se num Contact Center gerenciando todo e qualquer contato do cliente com o departamento de informática, através da rede interna, Internet, fax ou telefone, respondendo em tempo real a qualquer solicitação.

Tendo em vista a semelhança na concepção e desejos do cliente interno e cliente externo, este trabalho não se preocupa em dimensionar o conceito de CRM e Marketing de Relacionamento para o cliente interno.

Este trabalho é composto por 7 (sete) capítulos. O capítulo 1 introduz o leitor ao trabalho explicando seu objetivo, no capítulo 2 é feita a revisão da literatura iniciando-se com conceitos de Marketing defendidos por Philip Kotler (1980), ainda neste capítulo o leitor encontrará conceitos de Marketing de Relacionamento e os pontos de vista de alguns autores.

O capítulo 3 estuda a necessidade do relacionamento personalizado com o cliente e como o desenvolvimento dessa relação faz com que o cliente perceba a vantagem da fidelidade, faz comparação entre marketing com foco em produtos com o marketing com foco em clientes além de mostrar a importância do desenvolvimento do relacionamento com clientes como estratégia da empresa.

O capítulo 4 estuda o marketing de relacionamento propriamente dito e a necessidade da utilização de ferramentas de banco de dados computacionais permitindo, desta forma, o gerenciamento dinâmico de dados importantes de clientes atuais e potenciais.

O CRM – Customer Relationship Management é estudado no capítulo 5 e definido como uma estratégia de negócio voltado ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais. Ainda nesse capítulo CRM é visto como uma combinação do marketing de relacionamento com a tecnologia da informação.

A importância da aplicação de modelo de CRM ao cliente interno foi mostrado no capítulo 6 onde é estudado o relacionamento do departamento de informática com os demais departamentos da empresa, a satisfação dos usuários de recursos de informática, as necessidades do departamento de suporte ao usuário de informática, como satisfazer às expectativas dos usuários e finalmente a implantação de sistemas de CRM.

O projeto de implantação de CRM no departamento de suporte ao usuário de informática foi estudado no capítulo 7. Como esse estudo de caso foi realizado na EMBRAER, esse capítulo traz informações sobre a empresa (as alianças estratégicas realizadas, seus produtos, e o cenário interno da empresa), sobre a situação atual e desejável do departamento de tecnologia da informação, os resultados esperados bem como a análise e seleção da solução que trouxesse os resultados esperados.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

Todo trabalho seriamente desenvolvido deve estar baseado em informações precisas, universalmente aceitas ou cientificamente comprovadas. Sendo assim, para a realização deste trabalho foi utilizado uma série de conceitos apresentados e defendidos por alguns dos mais conhecidos e renomados profissionais da área de marketing, dentre eles, Philip Kotler e Michael Porter.

O primeiro, e talvez o principal conceito a ser desvendado, não só por sua importância, mas pela polêmica discussão acerca da melhor definição, é “o que é Marketing?”

“Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações” (Kotler, 1980).

“Marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas” (Kotler, 1998).

Assim como Kotler, ao longo do tempo, procurou desenvolver diversas definições que melhor explanassem o que se entende por marketing, muitos outros autores assim o fizeram, mas sempre deixaram claro a questão da satisfação de necessidades e/ou desejos a partir de um processo de troca de valores, materiais ou imateriais. Esses valores fazem parte do chamado PRODUTO e que é definido da seguinte maneira:

“Produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a alguém para satisfazer uma necessidade ou desejo”. (Kotler, 1998)

“Uma necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica” e “desejos são vontades para satisfações específicas das necessidades mais profundas”. (Kotler, 1998)

Este processo de troca de valores ocorre num espaço físico ou mental, envolvendo pessoas ou grupos com necessidades e/ou desejos a satisfazer mediante a troca de valores que possuem. Esta é a chamada DEMANDA de MERCADO, definidos por Kotler (1998) com as seguintes palavras:

“Demanda são desejos de produtos específicos apoiada na habilidade e vontade de comprá-los.” E,

“Um mercado é composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo”.

Para uma empresa, o grupo de pessoas envolvidas diretamente ou indiretamente em qualquer parte do processo de troca de seus produtos, seja na produção, na distribuição, na administração, na compra, no consumo, ou simplesmente no desejo desses produtos é chamado de PÚBLICO, o que Philip Kotler (1980) define da seguinte maneira:

“Um público é um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real ou potencial e/ou um impacto sobre uma organização.”

Seja este público interno (funcionários e prestadores de serviço) ou externo (clientes e não clientes) todas as suas expectativas quanto à empresa, seus serviços e/ou produtos devem ser atendidas, pois disso depende o sucesso da instituição. É

importante salientar que esse sucesso depende ainda de uma série de variáveis externas, as quais devem ser acompanhadas e das quais devem ser controladas, apesar de não estar sob a responsabilidade da instituição. Pode-se citar como variáveis externas as transformações sociais, culturais e econômicas da sociedade na qual a empresa está inserida e/ou com a qual mantêm qualquer nível de relacionamento, bem como medidas governamentais que porventura possam influenciar as relações da empresa.

Todas as variáveis internas e externas que envolvem as relações da empresa, alterando o nível de demanda por seus produtos e/ou serviços, determinam o que é chamado de CICLO DE VIDA DO PRODUTO OU SERVIÇO. Entende-se por ciclo de vida os diversos estágios pelos quais passam os produtos e/ou serviços de uma empresa, bem como a própria empresa, desde a sua concepção ou criação, até a sua saída do mercado ou o seu desuso.

Deve ser lembrado que antes mesmo da introdução de qualquer produto ou serviço no mercado, toda empresa seriamente organizada e administrada deve possuir um propósito fundamental enquanto empresa; uma diretriz básica que norteie as suas relações com os seus diversos públicos e principalmente com seus clientes. Trata-se de uma definição do que é e para que se destina a empresa, também chamado de MISSÃO DA EMPRESA, definido por Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (1989) como:

“(...) uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa.”

A missão da empresa assemelha-se a um objetivo social que justifique sua existência, independente do produto ou do serviço que a instituição forneça. Porém

para perpetuar-se no mercado e buscar o crescimento é preciso estabelecer o que se pretende atingir, onde a empresa pretende chegar, o que denomina-se OBJETIVOS DE MERCADO, bem como metas quantitativas de faturamento, rentabilidade, posicionamento, etc.

Para atingir tais objetivos, uma empresa deve adequar os recursos disponíveis às oportunidades de mercado, dentro de um processo de planejamento chamado de PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, definido por Philip Kotler (1998) com as seguintes palavras:

“Planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.”

Conclui-se, então, que na elaboração de uma estratégia mercadológica são definidas, portanto, as bases que irão direcionar o trabalho da empresa e a busca por seus objetivos.

2.1 Conceitos de Marketing de Relacionamento

Um relacionamento é formado a partir de uma série contínua de interações colaborativas. Como isso acontece ao longo do tempo, o relacionamento desenvolve um “contexto” do qual as duas partes – empresa e cliente – participam por meio de sucessivas interações. Dessa forma, cada relacionamento é diferente, inerente apenas a seus participantes individuais.

Só recentemente o marketing de relacionamento tornou-se em grande escala prático e acessível em termos de custo, graças aos recursos atuais de computação. A tecnologia de banco de dados permite que uma empresa siga os passos de seus clientes de forma individual e que os diferencie uns dos outros. Tecnologias interativas, como os sites da Internet, os call centers e as ferramentas de automação da força de vendas permitem a conexão automatizada do cliente com a empresa, permitindo que ela receba “feedback” – incluindo especificações de produtos e serviços – de seus clientes individuais. Além disso a tecnologia de personalização em massa permite que a empresa configure seus produtos digitalmente, produzindo em massa, na verdade, lotes de múltiplas versões de um mesmo produto.

Assim, em vez de fazer amostragem de mercado de clientes potenciais para determinar as necessidades do “cliente médio”, o marketing de relacionamento mantém o foco em um cliente de cada vez. Ao usar esses três tipos de tecnologia da computação – banco de dados, interatividade e personalização em massa – o marketing pode estabelecer um relacionamento que se dá do seguinte modo:

“Eu o conheço, você está no meu banco de dados. Basta me dizer o que quer e eu providenciarei a você”.

Assim, essa interação provavelmente fará parte de uma série de interações encadeadas, que construirão juntas, ao longo do tempo, um contexto cada vez mais rico para o relacionamento.

“Da última vez fizemos desta forma. Como você prefere agora? Que tal assim? Está melhor dessa maneira?”.

A cada interação e nova personalização – a cada vez que a empresa e o cliente retomam o relacionamento – a empresa consegue adequar melhor seu produto ou serviço às necessidades desse cliente. Na verdade, o relacionamento torna-se

cada vez mais inteligente, satisfazendo cada vez mais as necessidades desse cliente em particular. Esse relacionamento pode ser chamado de Relacionamento de Aprendizado.

Quando um cliente se envolve num relacionamento de aprendizado, logo se percebe que é mais conveniente para ele continuar comprando da mesma empresa (ainda que a um preço sem desconto) do que ter que explicar a um dos concorrentes o que quer.

Pode-se dizer que o marketing de relacionamento envolve o acompanhamento da preferência manifestada pelo cliente individual, ao longo do tempo, a administração de uma série de interações com o cliente e a avaliação de suas operações relacionadas com diferentes produtos.

É desnecessário dizer que essas atividades exigem um alto grau de integração. Elas representam um grande desafio para qualquer canal de distribuição existente e a simples gerência de um esforço sério de marketing de relacionamento pode significar a reavaliação da estrutura organizacional, dos sistemas de informação e da estrutura orçamentária e de remuneração da empresa.

Este trabalho nasceu da necessidade de aprimorar o Serviço ao Cliente da Tecnologia da Informação, frente à grande e comum insatisfação dos usuários que são apontadas normalmente em pesquisas de fornecedor interno.

É muito comum observarmos a angústia de usuários quando precisam entrar em contato com o Help Desk – seção da tecnologia da informação responsável por ajudá-los no que tange à utilização de recursos computacionais da empresa.

Diante este contexto, a solução proposta é aplicar a estratégia de CRM (Customer Relationship Management) e foram, então, observados os pontos de vista de alguns autores.

Merlin Stone e Neil Woodcock (1998), abordam como gerenciar os relacionamentos com os clientes, comunicação de marketing e marketing de banco de dados. Tratam de aspectos essenciais do marketing de relacionamento e ressaltam o fato de que este tipo de marketing depende de informações acerca do cliente para ser eficaz. O gerenciamento do relacionamento com o cliente no decorrer de muitos contatos, possivelmente em vários locais diferentes, seria impossível, não fosse o desenvolvimento rápido e constante da Tecnologia da Informação, particularmente nas áreas de telecomunicações e gerenciamento de banco de dados.

Ian Gordon (1998), mantém foco em como as organizações devem administrar seus relacionamentos de modo a alcançar vantagens mútuas para todos os seus participantes (clientes, fornecedores, funcionários e investidores). A sua abordagem principal é que os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa, pois um relacionamento fornece à empresa rendimentos a longo prazo e baixos riscos e a oportunidade de aumentar tanto o rendimentos quanto o lucro de diversas maneiras.

Ressalta, ainda, que as expectativas dos clientes em relação aos fornecedores, produtos e serviços estão crescendo e eles estão se tornando mais sofisticados em suas compras, além de conhecer melhor o negócio de seus fornecedores e que, para satisfazer as expectativas em constante alteração dos clientes, serão necessárias a adoção e a implementação de novas abordagens, às vezes à custa dos programas existentes. Se o marketing de relacionamento for adotado com sucesso, a importância e o valor dessa abordagem relativa aos já existentes precisa do estabelecimento de um acordo e um entendimento comum.

Regis McKenna (1992), ressalta que o marketing de relacionamento começa com o consumidor e o que eles pensam sobre os produtos e empresas comparando-

os com outros produtos e empresas e também que os clientes definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Os clientes usam essas informações para tomar decisões de compra.

Don Peppers e Martha Rogers (2000a) e (2000b) expõem uma teoria sobre competição numa era pós-industrial e que está presente nos planos de negócios de muitas das grandes empresas. O que eles chamam de Marketing um a um, outros autores chamam de Gerência do Relacionamento com Clientes (CRM), Gerência do Relacionamento Corporativo (ERM), intimidade com o cliente, gerência do relacionamento contínuo, marketing em tempo real e marketing possibilitado pela tecnologia e outros mais.

O fato é que a idéia se apresenta sob os mais variados disfarces, mas, no entanto, ela é única e se baseia no desenvolvimento e na gerência de relacionamentos individuais com clientes individuais.

O próximo capítulo tratará da necessidade do relacionamento personalizado e desmistificação da cultura popular de que apenas a satisfação é capaz de tornar o cliente fiel.

Capítulo 3

A necessidade do relacionamento personalizado

A concorrência atualmente é global e não está simplesmente relacionada à abrangência geográfica. Um exemplo disso é o maior concorrente de uma tradicional enciclopédia ser um software. Coisa impensável há algum tempo era uma empresa de software competir com um tradicional fornecedor de enciclopédias.

Uma rede de hipermercados também pode ser uma agência de turismo bem-sucedida. Como? Através do conhecimento do hábito de compras de seus clientes, percebendo mudanças nesses hábitos é capaz de identificar eventos nas vidas dos clientes. Esses eventos levam a mudanças de necessidades e a rede de hipermercados pode oferecer produtos e serviços para suprir essas novas necessidades.

O que é facilmente observado no exemplo acima é que não foi criado um novo produto e depois alardeado no mercado, foi através do conhecimento dos clientes que criaram-se produtos que satisfizessem as necessidades específicas desses clientes.

Por trás disso, a idéia é bem simples: se o cliente tem uma necessidade, mais cedo ou mais tarde ele irá satisfazê-la. Por isso, saber identificar a ocorrência de eventos que determinam mudanças nas necessidades é fundamental para participar da vida de cada um dos clientes.

Assim, marketing de relacionamento significa relacionar-se com clientes de forma individual possibilitando a identificação de suas necessidades e tratá-lo de forma

personalizada; em poucas palavras, significa tratar pessoas diferentes de forma diferenciada.

O desenvolvimento de uma relação personalizada com o cliente faz com que a fidelidade deste cliente traga conveniência para ele. Ouve-se muito falar que cliente fiel é mais barato, mas isso vale para os dois lados pois, para o cliente, é mais barato manter-se fiel à empresa porque sempre existe o custo da troca. Com isso, a crença de que a satisfação do cliente o torna fiel não é totalmente verdadeira. O cliente satisfeito pode mudar desde que não haja custo nessa mudança. O que garante a fidelidade do cliente é a inconveniência de mudar. Satisfação não traz fidelidade, necessariamente.

Mudar para o modelo de Relacionamento com o Cliente é voltar a fazer negócio à moda antiga. Conhecer cada um dos clientes, seus hábitos e necessidades. Mas, como as empresas possuem muitos clientes, é impossível implementar esse modelo sem o auxílio da tecnologia. O custo da tecnologia baixou de forma significativa tornando acessível para a maioria das empresas, mas o modelo de relacionamento é muito mais que tecnologia é muito importante que se mude a forma de fazer negócios.

Mas, então o que é Marketing de Relacionamento? O Marketing de Relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

O marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, ainda que seja bem diferente. O marketing pode ser definido como processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização. A partir daí, ele se desenvolve, porém, possuindo seis dimensões que o diferencia materialmente das definições históricas de marketing.

Tomadas em conjunto, essas diferenças tem o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica e sobre quase toda a empresa, desde o trabalho que ela efetua com a tecnologia empregada, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos.

O marketing de relacionamento:

- Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor;
- Reconhece o valor fundamental que os clientes individuais tem não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam;
- Exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor;
- Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo, assim o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes; e,

- Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes.

Isso tem uma série de importantes implicações. Com o marketing de relacionamento, a empresa dos dias atuais se concentra em seis atividades: tecnologia e clientes individuais, objetivos da empresa, seleção e rejeição de clientes, uma cadeia de relacionamentos, reavaliação dos quatro “Ps” do marketing (produto, preço, promoção e praça/distribuição) e utilização de gerentes de relacionamento para ajudar as empresas a criarem novos valores com outras (Gordon, 1999).

Uma característica importante do marketing de relacionamento é que não é uma iniciativa do tipo tudo ou nada. Ela deve ser iniciada com poucos clientes e, a medida que a cultura vai sendo assimilada pela empresa e os resultados vão aparecendo, avança-se de forma lenta e gradual até chegar ao ponto onde não é mais possível justificar o investimentos em novas iniciativas de marketing.

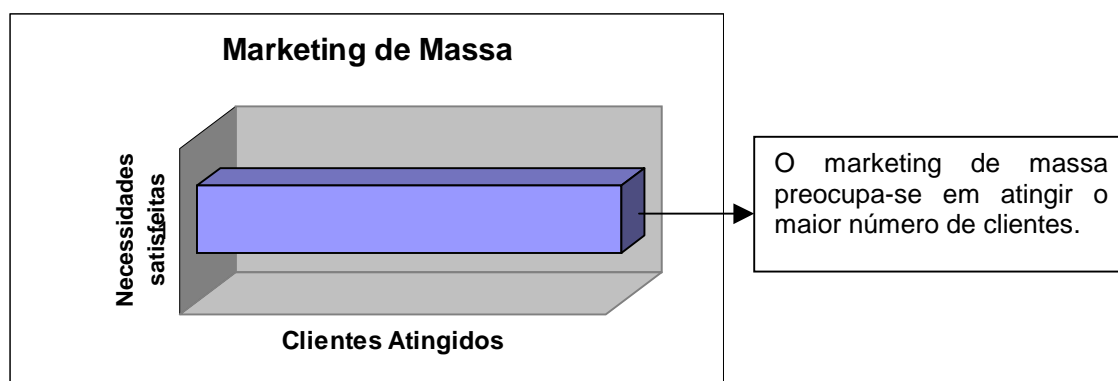
3.1 O Foco em Produtos

Muitas empresas ainda trabalham com foco em produtos. Assim, com produtos padronizados, não há diferenciação de clientes. A forma de comunicação com clientes acontece de forma unidirecional através de mídia de massa, falando para os clientes. Todas as métricas são relativas a participação no mercado. Por isso, o critério de sucesso dessas empresas é justamente a busca cada vez maior de clientes para aumentar sua participação no mercado.

Todo o conhecimento do mercado vem de pesquisas, segmentações, amostragens, etc. Todo esse trabalho admite um erro estatístico calculado, mas o conceito parte do princípio que no segmento todos os clientes são iguais.

Com isso, a forma de remunerar os vendedores de empresas com esse foco é provavelmente o melhor indicador de como as empresas trabalham. Se os vendedores têm quota de produtos, claramente a empresa mede a venda de produtos e não o desenvolvimento e a retenção de seus melhores clientes.

A figura 3.1 ilustra o marketing de massa utilizado por empresas com foco em produtos.



Fonte: Elaborado pela autora.

Fig.3.1 – Marketing de massa utilizado para foco em produtos

3.2 O Foco em Clientes

As empresas que são focadas em clientes utilizam personalização em massa para criar pacotes de serviços e produtos de forma a satisfazer as necessidades específicas de cada cliente. A personalização em massa consiste na disponibilização de um produto básico cercado de opções. Algumas empresas de telefonia celular, por exemplo, colocam ao redor do serviço básico (a ligação telefônica), outros serviços, como o serviço de correio de voz, identificação do número que está chamando, ligação

em espera, entre outros, além de oferecer distintos pacotes de número de minutos incluídos na assinatura básica.

As várias combinações dessas opções geram produtos distintos, personalizados para as necessidades de cada cliente. Percebe-se que não se está sendo criado um novo produto e sim uma combinação de opção ao redor do produto.

Quando o foco está no cliente, cada cliente é único. Dessa forma, toda a comunicação é individual e bidirecional (Peppers & Rogers, 2000a). Aprende-se com cada um dos clientes, através de seu “feedback”, do diálogo. Na realidade, o diálogo é incentivado de forma que a empresa possa conhecer as necessidades particulares de cada um de seus clientes, com o objetivo de desenvolver serviços e produtos personalizados. Nesse tipo de empresa, o sucesso é medido não simplesmente pela venda de produtos ou serviços, e sim pelo desenvolvimento e retenção dos melhores clientes.

Isso não significa que a empresa que é focada em clientes não deve medir sua participação no mercado e muito menos que não se deva ter iniciativas de comunicação através de meios de massa. Significa que só isso não basta. É preciso também trabalhar em iniciativas de desenvolvimento e retenção de clientes, dos melhores clientes, e isso deve ser medido e acompanhado pela gerência da empresa. Para a empresa com foco no cliente, a participação de mercado é secundária à participação no cliente.

Na busca pela participação no mercado, a empresa concentra-se em atender uma necessidade específica de um grupo muito grande de clientes. Dessa forma, através de um produto único que visa satisfazer essa necessidade, atinge-se todo o mercado de massa. Como os clientes têm muitas opções, a luta das empresas pela

participação no mercado é intensa e a principal arma é a redução de preços. A corrosão das margens é inevitável e nada de valor se entrega ao cliente além, é claro, do produto.

Na busca de participação no cliente, o objetivo é identificar outras necessidades nos clientes de maior valor e potencial, relacionadas ou não à necessidade básica que os levou a fazer negócios com a empresa. O objetivo é ampliar o número de necessidades para os quais se fornecem produtos e serviços. Quanto maior o número de necessidades, maior a conveniência do cliente continuar com a empresa. Para se descobrir esse conjunto ampliado de necessidades a empresa precisa incentivar o diálogo com o cliente.

Com os seus melhores clientes, a empresa necessita desenvolver a chamada “Relação de Aprendizado”. Nessa relação, o cliente participa ativamente com reclamações, sugestões e “feedback”. Com isso a empresa consegue conduzir suas ações de acordo com as necessidades dos clientes, respondendo essas necessidades e muitas vezes antecipando novas necessidades.

A maior vantagem do marketing de relacionamento é a informação que a empresa tem do cliente e que seus concorrentes não tem. Essas informações têm de vir do cliente, através do diálogo. O diálogo que é desenvolvido com os clientes deve ser sempre único ao longo de toda a vida de relação da empresa com o cliente. Cada nova conversa é baseada na anterior construindo um longo e único diálogo.

A empresa deve se lembrar de todas as interações e transações passadas, de todos os detalhes. A razão para isso é muito simples: o cliente se lembra de tudo, e se ele se lembra, a empresa também deve se lembrar. Lembrar-se do que o cliente

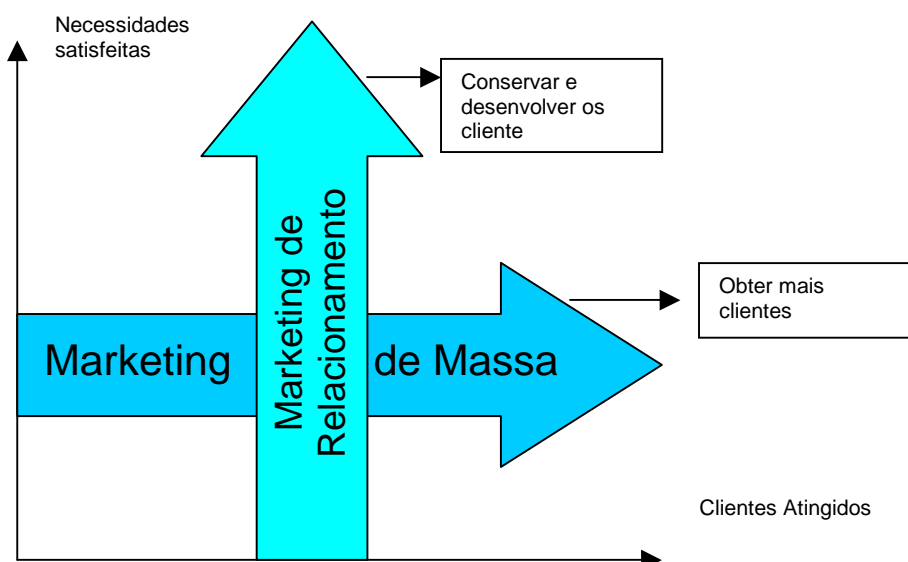
disse é simplesmente nunca fazer com que o cliente lhe diga a mesma coisa mais de uma vez.

Numa relação assim, os interesses dos clientes sempre devem ser preservados. Afinal, se o cliente é incentivado pela empresa a lhe dar informação sobre si e sobre sua vida, algo tem que lhe ser fornecido em troca. Todas as ações da empresa devem estar alinhadas às necessidades do cliente para que ele perceba que houve valor no fornecimento das informações e que vale a pena fornecer mais informações.

É muito importante a empresa deixar claro, na ocasião da coleta das informações do cliente, sua política de privacidade e seus objetivos. As informações jamais deverão ser utilizadas de forma diferente daquela expressa ao cliente.

Quanto mais o cliente investe na relação, mais ele tem interesse de que a relação tenha sucesso. Isso faz com que haja a fidelidade. Para o cliente, começar uma nova relação não é muito conveniente, implica em ensinar ao novo fornecedor tudo o que ensinou ao antigo: necessidades, gostos e preferências. Desta forma, o cliente fica motivado a reclamar mais, a dar mais opinião para o sucesso da relação.

A figura 3.2 demonstra a diferença de foco entre o Marketing de Relacionamento e o Marketing de Massa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Fig 3.2 – Diferença na orientação entre marketing de relacionamento e o de massa.

3.3 Relacionamentos como estratégia

Historicamente, a estratégia de marketing envolvia a seleção de segmentos de mercado alternativos para alcançar, em seguida, a alocação de recursos financeiros e outros de acordo com um conjunto de ações de marketing – chamado de mix de marketing – para servir cada segmento. Este conjunto compreende produto, preço, promoção e praça/distribuição (Quatro “Ps” do marketing).

Esta definição tradicional do conjunto de ações de marketing é inteiramente apropriada quando a intenção é a concentração em um mercado específico. Entretanto, quando esse segmento se reduz a uma única pessoa ou empresa e quando o objetivo é criar um valor mútuo e compartilhado com o cliente durante toda uma existência de compras, o conceito de conjunto de ações de marketing transforma-se fundamentalmente.

A idéia é levar em consideração as implicações para a estratégia no reconhecimento de relacionamentos como base para alocar e alinhar os recursos dentro de uma empresa e mostrar que o marketing de relacionamento difere do marketing tradicional que se concentrava na combinação produto/serviço e aplicava o marketing dos “Quatro Ps” para administrar a demanda e facilitar o intercâmbio de bens/serviços por dinheiro (Gordon, 1999).

Nesta abordagem, a empresa deve escolher os clientes com os quais deseja se associar e relacionar a fim de criar o valor que cada um espera. É fácil de visualizar que isso leva a empresa a um território diferente – longe do foco sobre a produção, por

exemplo, e no caminho para se tornar um fornecedor mais completo e estratégico para seus clientes individuais. E serão necessárias diferentes capacitações – pessoal, processo, tecnologia e conhecimento e percepção – dentro da organização. Essas capacidades são exigidas para garantir que o marketing de relacionamento alcance seu objetivo.

Se a intenção do marketing de relacionamento é criar continuamente valores mútuos com os clientes individuais, a empresa deve prestar atenção ao desenvolvimento de capacidades que permitam aos clientes prioritários obter o valor que procuram individualmente.

Basicamente, são quatro as capacidades que a empresa deve procurar desenvolver de maneira a agregar valores aos clientes:

- **Negócios são pessoas:** Os relacionamentos envolvem basicamente *pessoas*, que se ligam individualmente, em equipes e com organização para que as empresas possam se agregar. As pessoas, no marketing de relacionamento, também administram a tecnologia e os processos que resultam em valor para e com os clientes e procuram conhecimento e percepção sobre eles.
- **Negócio é processo:** Muitas empresas precisam, antes de implantar o marketing de relacionamento, passar por uma reengenharia de seus negócios em torno dos clientes e procurar garantir que o valor deles seja intensificado no processo. Contudo, com grande frequência, sabe-se que os executivos querem reduzir custos e muitos simplesmente adotam novas tecnologias como modo para fazer isso e esquecem que a tecnologia, para dar certo, necessita de revisão dos processos. O próprio relacionamento deve ser considerado como um processo,

com subprocessos estabelecidos para se compreender as expectativas do cliente e a avaliação do desempenho da empresa em relação a essas expectativas.

- **Negócio é tecnologia:** É dispensável explicar muito sobre o poder da tecnologia para ajudar a agregar valor ao relacionamento com o cliente por meio da informação, comunicação e compreensão compartilhadas. O marketing de relacionamento e seus componentes essenciais, incluindo a customização em massa, é impossível sem os efeitos capacitadores da tecnologia para armazenar, recuperar, processar, comunicar e analisar dados, incluindo aqueles sobre os clientes.
- **Negócio é conhecimento e percepção:** Todos os negócios prosperam em maior ou menor grau por causa do conhecimento e percepção que conseguiram juntar e usar para o benefício do cliente. Historicamente, o enfoque do conhecimento estava sobre a pesquisa de novos produtos ou aplicações subjacentes. Mais tarde, houve uma mudança nesse enfoque para os processos de desenvolvimento e produção.

Outro conhecimento incluía pesquisa de mercado, que ajudava a oferecer equilíbrio para as empresas orientadas pela tecnologia, fornecendo perspectivas e exigências dos segmentos de mercado. Mas, raramente, as empresas se concentram em conseguir conhecimento e percepção sobre o cliente e, em seguida, usam isso de modo a aprofundar e ampliar os relacionamentos com ele.

O primeiro passo para se iniciar um marketing de relacionamento é justamente *identificar* cada cliente. Identificar um cliente significa conhecer sua

identidade, forma de contato preferida, todas as reclamações feitas e quais foram as ações tomadas.

O grande problema nesta fase, é que as informações do cliente devem estar disponíveis em todos os pontos de contato com o cliente. Isso implica que é a empresa que deve identificar o cliente e não apenas um funcionário dela.

Pode parecer um grande desafio, mas sem a identificação dos clientes fica impossível de se estabelecer um relacionamento com eles.

O segundo passo aparece após a identificação dos clientes, a *diferenciação*.

Os clientes são diferentes e, ignorar ou desconhecer essas diferenças, não os tornam iguais. Os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades. O objetivo da diferenciação de clientes é encontrar clientes de maior valor e os clientes de maior potencial e deste modo desenvolver uma relação de aprendizado.

- **Diferenciação por valor:** ao falar de valor, deve-se ter em mente o valor vitalício, que é o valor de cada cliente durante todo o seu relacionamento com a empresa e deve ser expresso sempre em lucratividade. O custo de atendimento a cada cliente também deve ser medido, pelo fato de que o custo muda de cliente para cliente.

Já o valor potencial é mais difícil de ser medido, pois envolve dados externos à empresa, além de inferências estatísticas. Porém ele existe e deve ser medido. Uma forma prática de medi-lo é saber quantas vezes o cliente utilizou os serviços ou produtos da empresa ou de seu concorrente. Se o cliente utiliza os serviços da empresa, mas também utiliza os de seu concorrente, ele tem um potencial que deve ser desenvolvido pela empresa.

Para os clientes de maior valor deve ser implementadas iniciativas de retenção como programas de reconhecimento e possibilidade de utilização de canais de comunicação exclusivos.

Para os clientes de maior potencial, que necessitam de tratamento distinto, deve-se investir neles para entendê-los, buscando uma participação cada vez maior nesses clientes.

- **Diferenciação por necessidades:** o cliente também pode ser diferenciado por suas necessidades. Quanto maior o número de necessidades conhecidas, maior a oportunidade de participar no cliente.

Pode-se citar o exemplo das necessidades de usuários de computador quando o foco do uso em casa ou no trabalho. Usuários domésticos necessitam de um computador com placa de som para jogos, de placa de fax/modem para conexão com a Internet, entre outros. Já o usuário que utiliza o computador no trabalho precisa de placa de rede, não necessita de placa de modem, pois em geral, a rede corporativa o conecta com o mundo externo e a placa de som passa a ser desejável mas, não fundamental.

É importante lembrar que descobrir novas necessidades é descobrir novas oportunidades. Quanto mais a empresa sabe sobre seus clientes, mais valor a empresa tem para eles. Da mesma forma, quanto mais a empresa entende e responde a essas necessidades, mais seus serviços são percebidos e diferenciados.

Uma vez tendo sido descobertos, os clientes de maior valor e clientes de maior potencial, o próximo passo da empresa é incentivar esses clientes a *interagir*. A interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes. Com esses clientes, o objetivo final da empresa deve ser o desenvolvimento de uma relação de

aprendizado, onde cada vez mais os serviços e produtos serão personalizados para que o cliente veja as vantagens de continuar com a empresa.

As interações iniciadas pelos clientes têm muito mais potencial do que as interações iniciadas pela empresa. É claro que quando o cliente liga para o call center de uma empresa, ele está em busca de atendimento e de algum serviço. Não é necessário dizer que essa é uma ótima oportunidade para a empresa conhecer melhor o cliente, pois cada nova pergunta respondida pelo cliente significa conhecimento acumulado a respeito dele.

Quando a interação é iniciada pela empresa, ela deve obedecer a duas regras básicas: deve utilizar o canal de comunicação preferido pelo cliente e deve ter a permissão do cliente para utilizar este canal, pois uma mensagem da empresa enviada para o correio eletrônico de clientes, sem que eles tenham permitido, pode gerar uma grande antipatia e fazer com que o cliente feche este canal de interação.

Após esse conhecimento das necessidades dos clientes, a empresa deve *personalizar* seus serviços e produtos para fazer com que a experiência do cliente de fazer negócios com essa empresa seja única.

Cada vez mais a empresa deve personalizar e dar “feedback” para que, através do entendimento do cliente, seja capaz de fornecer o que ele espera, além de adequar a mensagem e o diálogo à forma preferida pelo cliente.

A personalização de produtos ou serviços exige grande flexibilidade da empresa além de treinamento adequado das pessoas que têm contato com o cliente. A empresa deve estar preparada para mudar seu comportamento de acordo com cada cliente.

No próximo capítulo será tratado da importância da tecnologia de banco de dados para o marketing de relacionamento. Sem essa tecnologia, seria impossível a identificação dos clientes, a sua diferenciação e interação com eles.

Capítulo 4

O Marketing de Relacionamento e o Banco de Dados

O assunto marketing de relacionamento está em ascensão. Caracterizado como desenvolvimento de ferramentas e meios que permitam um contato direto, quase íntimo com o cliente, procurando desenvolver-lhe uma psicologia de fidelidade.

A preocupação com o cliente final e com a sua 'satisfação' está em pauta nas estratégias das empresas. Contudo, os consumidores ainda se mostram insatisfeitos nas pesquisas, pois as empresas têm aplicados os métodos de maneira tal que desagradam os clientes.

As malas diretas enviadas pelo correio, normalmente vão para o lixo sem que, ao menos, sejam lidas. Quando o consumidor recebe ligações do telemarketing normalmente tenta desligá-las o mais rápido possível. Pode-se dizer que o orçamento anual gasto nestes tipos de ações transformam-se em dinheiro jogado no lixo.

Com a utilização da Internet, isso tem se tornado cada vez mais freqüente, pois as empresas tem enviado uma quantidade grande de propaganda para os endereços de correio eletrônico das pessoas.

Para além do aborrecimento com a "gestão" de todo esse lixo, os cidadãos interrogam-se sobre a legitimidade do negócio crescente das listas de postagens eletrônicas (mailing list) e do uso, sem sua autorização, de dados pessoais que preencheram, ingenuamente, num inquérito qualquer.

Isto significa que a cultura difundida de marketing de relacionamento necessita de urgente transformação numa estratégia de fidelização de clientes, pois

ele é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Este tipo de marketing usa as ferramentas de banco de dados e comunicação dirigida, assentando-se sobre informações, conhecimento e experiência:

- Sobre a tecnologia na qual compete;
- Sobre a sua concorrência;
- Sobre os seus clientes;
- Sobre novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo;
- Sobre sua própria organização:

Segundo Gordon (1999), o marketing de relacionamento se concentra nos processos e no que for necessário para aprimorar o relacionamento com o cliente, não apenas nos envolvimento de linha de frente com ele. Ele procura transformar a empresa em uma outra que seja mais hábil em administração como uma empresa digital, na qual as tradicionais “leis” de marketing sejam ultrapassadas. No mundo digital, os clientes são importantes individualmente e, assim, atendidos com produtos personalizados e customizados em massa, processos de serviços e de comunicações.

4.1 Banco de Dados de Marketing

Segundo Gordon (1999), o marketing de relacionamento inclui a reunião e a análise sobre os clientes individuais, preservando desse modo os clientes e enfatizando a fidelidade dos mesmos.

De maneira geral, pode-se definir o banco de dados de marketing como o gerenciamento de um sistema dinâmico de informações inteligíveis, atualizados, com dados relevantes sobre os clientes atuais e potenciais.

Utilizado de forma adequada, o Banco de Dados pode ajudar as empresas a focarem sua atenção para onde estará direcionado o Marketing dos próximos anos - cultivando e retendo os clientes atuais.

O Banco de Dados viabiliza o relacionamento com os clientes da seguinte forma:

- Os esforços de marketing tornam-se tanto mais eficientes quanto eficazes, porque a empresa está hábil para identificar a expectativa de seus clientes mais importantes, e daí apresentar a eles a oferta, produto ou serviço adequado no tempo correto;
- A tecnologia está preparada para administrar os dados que a empresa necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada e rentável;
- Um "diálogo" verdadeiro pode ser mantido com clientes ao descobrir interações contínuas, identificando mudanças no comportamento de compra, propensão à inadimplência e permitindo à instituição antecipar risco e oportunidades futuras; e,

- O desenvolvimento de novos produtos é facilitado ao se conhecer o perfil da sua base de clientes atuais e futuros, como ele satisfaz o cliente e quais as mudanças poderiam resultar em maior aceitação do serviço ou produto.

O marketing apoiado em banco de dados deve repensar a maneira que conduz o negócio. O plano de marketing e os programas táticos devem ser totalmente reprojatados para explorar corretamente o banco de dados.

4.2 Aumentando a Rentabilidade com o Cliente

Para aumentar a rentabilidade o marketing das empresas precisa intensificar o uso da informação do cliente.

As empresas, às portas do novo século, estão se conscientizando da necessidade de intensificar o foco no relacionamento com clientes se quiserem manter e crescer no seu mercado. Apesar dos orçamentos das empresas ainda estarem direcionados para o marketing de massa e programas de conquista de novos clientes, elas estão aprendendo que é possível melhorar a rentabilidade vendendo mais produtos e serviços para os clientes atuais.

Além disso, alguns estudos em diversos tipos de indústrias demonstraram que os custos chegam a ser 5 vezes maiores na conquista de um novo cliente do que na venda cruzada para um cliente existente (PriceWaterHouse Coopers, 1999).

Segundo tendências da atualidade, estreitar o relacionamento, melhorar o serviço ao cliente e a qualidade são os fatores chaves para sobreviver no século 21. A utilização de estratégias sofisticadas com o Banco de Dados de Marketing desempenhará um papel importante em ajudar empresas a atingir os seus objetivos.

O banco de dados pode ser usado eficientemente para pesquisas de comportamento, planejamento estratégico, desenvolvimento de produtos, análise de preços, identificação dos melhores clientes e programas de marketing direto de massa e dirigido.

Neste capítulo foi visto a utilidade do banco de dados computacional como viabilizador do marketing de relacionamento. No próximo capítulo será apresentado o CRM (Customer Relationship Management) que combina a filosofia da gestão do relacionamento com cliente e a tecnologia da informação.

Capítulo 5

Customer Relationship Management - CRM

O CRM ou Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, é a integração do Marketing e da Tecnologia da Informação para prover a empresa com meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, e transformar estes dados em informações que, permitem que o cliente seja “conhecido” e tenha um tratamento personalizado.

Além de estar preparado para o pronto atendimento, é preciso incorporar todos os dados de contato no Banco de Dados estratégico para gerar uma comunicação continuada e com pertinência por qualquer meio (telefone, e-mail e pessoal). Além disso a captura centralizada desses dados, transmitida para um banco de dados permite conhecer o perfil do cliente, detectar pontos críticos e oportunidades.

Segundo o Gartner Group (dez 1999), “CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos esses dados em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa”.

Dessa definição, conclui-se que CRM relaciona-se com captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas), mas com a total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas

tradicionais). O cliente é agora o centro de todo o modelo de dados. Isso definitivamente traz implicações sérias. 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”.

O CRM é a combinação da filosofia do Marketing de Relacionamento que ensina a importância de manter os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado à tecnologia que provê recursos de informática e telecomunicações superando as capacidades dos Call Centers convencionais.

Essa integração pressupõe que a empresa esteja disposta a melhorar o relacionamento utilizando tecnologia adequada à nova metodologia. É uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, possibilitando aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, a rentabilidade.

Os recursos humanos devem ser treinados e capacitados, em todos os níveis, não só para melhorar a qualidade, mas também para usar adequadamente as informações que se transformam em estratégias de negócios.

Atualmente, existe um bom número de soluções a disposição no mercado, mas também nota-se uma formação de equívocos em torno do que significa Marketing de Relacionamento, CRM e os recursos tecnológicos mais apropriados. É preciso derrubar o mito de que uma única solução seja suficiente.

O gerenciamento do cliente é composto de uma parte da solução típica de Call Center mais a solução de Banco de Dados estratégico, sendo que uma complementa a outra.

Integrando o Marketing e a Tecnologia da Informação no esforço para manter a sua posição competitiva, as empresas estão concentrando-se em oferecer melhores serviços aos seus clientes.

Portanto, adotar o quanto antes o método do CRM é uma questão de manter a competitividade, pois os clientes, foco da atenção de muitas empresas, aumentaram as suas expectativas e não se contentam simplesmente com um acesso rápido e fácil, a qualquer hora às centrais de atendimento.

É preciso alterar o Call Center para um Contact Center, em que os analistas tenham autonomia plena para resolver qualquer problema do cliente na primeira chamada, ou em tempo hábil. Além disso, é preciso que toda a empresa esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja (e que a empresa promete), e isso só é possível se for disponibilizado o mesmo “front office” (software com a ficha do cliente e todos os dados de relacionamento) do Contact Center para qualquer departamento da empresa com a finalidade de auxiliar o crescimento e manutenção desse forte relacionamento que se transformará em receitas e lucros crescentes.

5.1 CRM é mais do que Tecnologia

Atualmente, CRM é o grande assunto do momento; com isso, corre o sério risco de ser mais uma moda. Para que esse fato não ocorra, é preciso compreender que CRM é uma filosofia, uma estratégia fundamentada no Marketing de Relacionamento e impacta diretamente na gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes e à infra-estrutura da empresa, que passa a ser em tempo real.

Desta forma, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento. A implantação do CRM está fundamentada sobre dois pilares:

- processo de trabalho orientado para o cliente, que é compartilhado por toda a empresa; e,
- uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

É notável a ênfase que tem sido dada ao CRM como implantação de tecnologia somente, na informatização de Call Center. O Brasil ainda não está acostumado com a utilização de base de dados de marketing com isso a solução tende a ser implementada parcialmente, desperdiçando a grande oportunidade de voltar a empresa para o cliente e iniciar a prática efetiva do marketing de relacionamento.

Sem uma mudança dos processos e a implantação de um modelo de relacionamento que faça uma entrega sustentada de valor a longo prazo para o cliente, o CRM será apenas tecnologia, não conduzindo a empresa ao estágio da resposta em tempo real. Portanto, para evitar a tendência de tratar o CRM como tecnologia, recomenda-se que a empresa assuma a estratégia de CRM em quatro fases:

- Definição e planejamento do modelo de relacionamento;
- Redesenho dos processos de atendimento do cliente;
- Seleção da solução; e,
- Implantação da tecnologia de CRM.

Um dos maiores erros que ocorre nos projetos de CRM, assim como acontece também em outros projetos, e que leva inevitavelmente a subutilização dessa técnica, é iniciar a implantação pela seleção da solução e pela compra do hardware como se apenas isto fosse resolver todos os problemas da empresa.

A empresa investe, normalmente, valores altíssimos em recursos, porém não o suficiente e nem onde deveria para causar a mudança cultural e organizacional que é necessário para competir em tempo real. Abaixo segue a descrição das fases para uma implantação bem sucedida:

- **Definição e Planejamento do Modelo de Relacionamento:** esta fase é a definição de como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamentos que gerarão resposta, e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e gerar o valor proposto pela estratégia competitiva da empresa.

Também são desenvolvidos a especificação e customização dos softwares de CRM e o redesenho dos processos. Nessa fase, é indispensável o envolvimento da alta direção, pois implica numa série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para adaptar a empresa à nova realidade competitiva em tempo real.

- **Redesenho dos Processos de Atendimento do Cliente:** é o levantamento e documentação dos processos do atendimento ao cliente, desde o pedido de uma visita, o atendimento telefônico, até o fluxo do pedido dentro da empresa.

Atendimento ao Cliente significa não só o atendimento ao telefone mas todas as atividades que visam atendê-lo, quer seja no pedido de compra, numa reclamação, na baixa de uma fatura, no envio de uma literatura. A empresa passa

a ter tempos de resposta condicionados pela expectativa do cliente e não pelas limitações operacionais, impostas anteriormente pela própria tecnologia que era lenta comparada com o que se tem a disposição atualmente.

- **Seleção da Solução:** a decisão pela solução de CRM passa pela seleção do software, que é determinada pelo modelo de relacionamento. O software, por sua vez, irá determinar qual é o melhor hardware para compor essa solução. O hardware inclui os computadores, o equipamento de telefonia e vários outros equipamentos.
- **Implantação da Tecnologia de CRM:** é a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a estratégia de CRM. Essa implantação pode ser escalonada mas deve obedecer a um ritmo que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou cause descrédito na estratégia proposta.

Como podemos verificar o Customer Relationship Management (CRM), é um dos métodos mais sofisticados e eficientes, que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais.

A empresa precisa melhorar o perfil dos seus funcionários, treiná-los continuamente, incentivar a iniciativa bem sucedida e assumir um maior risco até que o modelo de relacionamento esteja estabilizado. Isso é, com procedimentos e limites de competência bem definidos; assim, o medo da punição deixa de ser a trava para a criatividade. Os funcionários assumem o seu papel como construtores do relacionamento com o cliente e artesão do aumento do lucro para a empresa, perpetuando a organização no mercado.

Os clientes já não aceitam mais o atendimento cordial e gentil sem nenhum poder de decisão. Os clientes desejam lidar com quem pode resolver problemas e oferecer soluções melhores e mais criativas.

Por isso, é preciso ir além da implantação da tecnologia. É preciso dotar a empresa de estratégia, processo e tecnologia para que esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja e espera com a finalidade de auxiliar o crescimento e manutenção desse forte relacionamento que se transformará em receitas e lucros crescentes.

5.2 Call Center

Através de um número telefônico, o cliente tem a oportunidade de comunicar-se com a empresa para solicitar mais informações, ajuda ou reclamar sobre algum problema. Este é um dos meios mais utilizados para promover a satisfação do cliente e obter uma resposta do nível de satisfação com o produto ou serviço.

O maior diferencial do call center em relação a outro meio é a interação entre empresa e cliente, permitindo a troca de informações. O contato com clientes pode proporcionar:

- o apontamento falhas e correção;
- o atendente de callcenter pode apresentar a lista de produtos ou serviços oferecidos ao cliente e o cliente pode sugerir novos produtos ou serviços;
- o atendimento das expectativas do cliente;
- o foco na satisfação do cliente; e,
- agregar valor aos produtos ou serviços.

Uma das melhores maneiras de construir relacionamentos duradouros com os clientes é o contato direto com eles. O serviço ao cliente evita uma atitude bastante comum nas empresas de hoje que é "empurrar" os clientes atuais de uma área para outra, sem qualquer tratamento uniforme, nenhum compromisso de tratamento individualizado e sem qualquer registro no banco de dados que documente uma insatisfação. As pessoas são relegadas a "especialistas", o que nem sempre significa melhor tratamento, pois devemos considerar o possível resultado de muitas solicitações de diferentes clientes sendo atendidas por diferentes áreas da organização.

O que ocorre atualmente, em muitos casos, aqueles clientes que dedicam seu tempo para escrever ou fazer uma ligação telefônica para uma empresa são tratados como "amostra intencional", cujas opiniões, satisfações e insatisfações não podem ser generalizadas para um conjunto mais amplo de clientes. Mesmo os departamentos de pesquisa de Marketing (que deveriam conhecer melhor) rejeitam a oportunidade de utilizar dados colhidos a partir de contatos espontâneos com clientes e, provavelmente, menosprezarão a importância das informações contidas nesses contatos.

O fato de um cliente gastar seu tempo para contatar uma empresa parece sugerir um desejo dele se relacionar com ela para corrigir o problema encontrado. O telefone é o principal meio para a empresa comunicar-se com seus clientes. Primeiro, a comunicação é melhor e mais completa, a emoção pode ser controlada ou enfatizada. A percepção do sentimento do cliente - ansiedade, insatisfação. - é mais facilmente sentida e pode-se dar uma resposta adequada para ajudar a criar satisfação por parte do cliente. O retorno é instantâneo. Portanto, a taxa de sucesso para acalmar ânimos exaltados e reforçar lealdade de marca é alta.

Segundo, a empresa pode fornecer resposta imediata e solução do problema - atitudes extremamente valorizadas pela sociedade acostumada a "respostas rápidas".

A outra vantagem é que o custo de responder às ligações é mais barato do que responder aos e-mails de clientes. Além do custo, devemos considerar o ganho de produtividade com comunicação telefônica e o tempo de resposta para o cliente.

5.2 Benefícios do Call Center

Apesar dos usos mais comuns para o call center ser o atendimento a reclamações e fornecimento de informações, existe uma variedade de benefícios para o cliente e a empresa. Podemos citar, como exemplo, os seguintes:

▪ Benefícios para o cliente

- Representa um contato direto e estruturado;
- Acesso facilitado a informações através de uma estrutura dedicada e profissionalmente implantada com essa finalidade.

▪ Benefícios para a empresa

Dos grandes benefícios que o call center traz para a empresa podemos citar o número de acesso livre e a distribuição adequada da carga de chamadas entre os atendentes que:

- ✓ permite identificar o cliente definitivamente;
- ✓ otimiza o atendimento ao cliente; e,
- ✓ agrega maior controle de qualidade.

O serviço de Call Center permitirá à empresa distribuir as chamadas percentual ou uniformemente, de acordo com a capacidade de cada Central de Atendimento. E se todas as linhas de uma Central estiverem ocupadas, é possível encaminhar as chamadas para uma mensagem padrão ou personalizada.

A operação de um Call Center só compensa se for bem realizada. É preciso conhecer a dimensão dos compromissos que esta operação envolve. Ao considerar a instalação do número e a implantação do Serviço ao Cliente, existem algumas questões básicas sobre as quais uma empresa deve refletir:

- os recursos são adequados e a capacidade instalada é suficiente para lidar com o número de chamadas esperadas?
- sistema disponível é adequado para não manter a pessoa esperando?
- Existe um procedimento para cuidar das chamadas de modo que o contato produza satisfação aos clientes?

Em resumo para a utilização do Serviço ao Cliente a empresa deve adequar seus recursos técnicos, humanos, operacionais no sentido de realmente poder atender bem o cliente e prestar respostas/soluções em tempo real, gerando satisfação e retorno .

Capítulo 6

Necessidade de CRM ao Cliente Interno

As empresas são formadas por vários departamentos que devem trabalhar para um objetivo comum que é atingir a missão da empresa. Contudo, facilmente observa-se os departamentos de algumas empresas trabalharem de modo individual, ou seja, sem relacionamento com os demais, o que favorece o aparecimento de conflitos e problemas internos.

Muito bom seria se a empresa trabalhasse como o corpo humano, cada membro, cada órgão harmoniosamente se interrelacionando para atingir um objetivo comum que é a vida do indivíduo.

Cada departamento de uma empresa é ao mesmo tempo cliente e fornecedor.

Neste contexto, serão estudados os relacionamentos do departamento de informática com os demais departamentos da empresa. A escolha desse departamento para a análise não foi por acaso. São raras as empresas em que o departamento de informática é bem visto pelo restante desta. Um dos motivos para tal afirmação é que esse departamento depende de alta tecnologia e esta, por sua vez, sofre alterações diárias e não conta com grande padronização. Isto resulta que muito antes do usuário se adaptar a uma solução tecnológica outra versão ou mesmo solução já está sendo implantada e muitas vezes sem treinamento específico.

A Informática é o departamento que provê o suporte tecnológico da empresa e, em muitos casos, não mantém um bom relacionamento com seus clientes internos,

os usuários. É preciso conscientização no sentido de que o foco da empresa não é o departamento de informática, mas se este não funcionar adequadamente os clientes acabam perdendo tempo que seria destinado para produzir e vender mais, para se aborrecer.

O tempo que decorre entre o usuário solicitar um auxílio via telefone ao Help Desk e a solução ser viabilizada normalmente é grande, às vezes por imperícia do analista de help desk que ao ser muito técnico e não dedica atenção necessária à reclamação do usuário, e também do usuário que não sabe descrever corretamente o problema tecnológico que está enfrentando.

Sem contar que é difícil quantificar, sem um banco de dados, qual o tipo de dúvida ocorre mais e com que frequência, que departamentos, ou que usuários sentem mais dificuldades – e daí prover treinamentos. Aumentar a disponibilidade da informação para o usuário, quando um equipamento de informática deixa de funcionar, quanto tempo o usuário tem que esperar pela solução?

É comum e inconcebível a empresa perder um negócio por indisponibilidade de tecnologia, pois quando o usuário não consegue acessar adequadamente uma informação necessária ao seu trabalho isto pode significar perda de competitividade.

Pesquisa de “fornecedor interno”, onde são colhidas informações sobre a satisfação do usuário, é uma excelente ferramenta para se mensurar a insatisfação e demonstrar onde estão os maiores problemas no departamento, onde precisa se concentrar os processos de mudança.

6.1 Satisfação dos Usuários

Os “help desks” internos, geralmente, não conseguem atender todas as expectativas dos cliente. O ambiente de trabalho desta equipe é muito complexo e esta complexidade tende a aumentar a medida que novas tecnologias são criadas e consequentemente são incorporadas na organização.

Para aumentar a satisfação do usuário é necessário, além da melhoria da qualidade de serviço, um aumento da produtividade, ou seja, solucionar os problemas dos usuários no menor tempo possível. Para isso o help desk precisa ter:

- acesso rápido a informações de diagnóstico, facilitando a solução de diagnóstico na primeira chamada;
- rastreamento dos recursos da empresa inclusive as configurações de software e hardware – inventário do parque de informática;
- treinamento constante dos analistas (reciclagem), técnico e administrativo; e,
- acompanhamento dos chamados e gerenciamento dos problemas.

O cliente interno espera que no seu primeiro contato com o help desk seu problema seja solucionado, infelizmente, nem sempre isso é possível sendo necessário abertura de chamados para o grupo de suporte que atende no local de serviço do usuário.

Se não houver um acompanhamento adequado, gerenciamento eletrônico de pedidos abertos, é muito fácil esquecer daquele cliente que em muitos casos está sem trabalhar por problemas de informática.

É importante que esta seção da informática esteja equipado com ferramentas que indique um tempo definido para o atendimento e solução do problema, que

forneça estatísticas de atendimentos prestados, tanto por telefone ou e-mail quanto por atendimento local, isso otimiza o serviço prestado. A satisfação do cliente aumenta muito quando ele recebe um tratamento personalizado e seus problemas são resolvidos rapidamente.

6.2 Implantando Sistemas de CRM (Customer Relationship Management)

Algumas empresas acreditam que a implementação de sistemas de CRM não é diferente de implementar outros sistemas de abrangência corporativa, infelizmente a chance de falhas em projetos de CRM é grande se relacionados aos sistemas tradicionais.

Os motivos são bem conhecidos: excesso de atenção em tecnologia e aplicações e pouca atenção com o cliente em si. Numa iniciativa de CRM, o “C” de cliente, é o principal detalhe.

Pode-se dizer que o que está ao redor dos projetos de CRM pouco tem a ver com o cliente. A empresa, em geral, está preocupada em reduzir seus gastos ou fidelizar o cliente. Não se pode deixar de observar os benefícios para a empresa, mas o foco tem de ser no cliente e nos benefícios para o cliente.

Os benefícios para o cliente podem ser: acesso a informações de melhor qualidade, facilidade de compra e de comunicação com a empresa, economia de tempo e de dinheiro, eliminação de solicitações de dados redundantes, e que resulta na facilidade do cliente de fazer negócios com a empresa.

O conceito mais profundo do CRM é o seguinte: cada cliente é distinto e deve ser tratado de forma diferente (Peppers&Rogers, 2000a). A função do CRM analítico é

justamente determinar quais são esses clientes, quais devem ser tratados de forma personalizada e quais os clientes devem ser deslocados para níveis de prioridade inferior. Infelizmente, sem essa estratégia todos os outros esforços são nulos.

A maioria das empresas, no entanto, está focada no CRM operacional, que é a automação da força de vendas, call centers, sites de comércio eletrônico. É perceptível que tudo isso é importante, mas em muitos casos, pouco tem a ver com o cliente e seu objetivo é racionalizar e otimizar os processos da empresa.

Um exemplo disso é que os dados retirados do call center, em geral, são: tempo de cada ligação, quantidade de ligações não atendidas, chamadas por agente ou por motivo, etc. O correto deveria ser: quantas vezes um cliente de alto valor para a empresa esperou um cliente de menor valor ser atendido, quantas chamadas foram necessárias para resolver o problema do cliente.

A implementação de projetos de CRM deve ter como linha mestra a mudança nos processos da empresa que envolvem o cliente – ver a empresa com olhos críticos dos melhores clientes. Sem isso a implementação de CRM passa a ser apenas um pacote de software.

Até o momento, discutiu-se, neste trabalho, os conceitos de marketing de relacionamento e como os relacionamentos da empresa devem ser tomados como estratégia de mercado, a importância da tecnologia da informação como viabilizador do negócio da empresa e sobre CRM como integrador da filosofia de marketing de relacionamento com a tecnologia da informação. No próximo capítulo será estudado um modelo de CRM aplicado ao cliente interno.

Capítulo 7

Projeto de implantação de CRM no Departamento de Suporte ao Usuário de Tecnologia da Informação da EMBRAER: Estudo de Caso.

Nos últimos anos, com a produção de novas aeronaves e a dedicação a novos projetos, a EMBRAER tem crescido de forma muito rápida, com inúmeras pessoas sendo contratadas todos os meses. O volume de trabalho aumentou muito e mesmo com tantas contratações ainda se vê muito por fazer.

Com esse crescimento a “toque de caixa” a empresa não teve tempo suficiente de “digerir” toda essa mudança e muito menos ter um planejamento estrutural que absorvesse melhor estas alterações.

Desta forma, vemos a EMBRAER crescendo e ao mesmo tempo se estruturando, através da intensa revisão de seus processos e sistemas buscando adquirir agilidade, essencial para se manter competitiva no mercado em que atua.

Diante deste cenário, foi criada a seção de Suporte ao Usuário de Informática da EMBRAER - TSS, dentro da Diretoria de Tecnologia da Informação, que desde então tem realizado intensas pesquisas com os usuários, melhor descritos como clientes, com o intuito de mapear suas necessidades e expectativas e prover soluções com o objetivo de contribuir para o sucesso da empresa.

7.1 Um pouco sobre a EMBRAER

A EMBRAER é uma empresa totalmente voltada para o cliente e com mais de 30 anos de experiência em projetar, fabricar, comercializar e dar apoio pós-venda a seus produtos civis e de defesa em operação ao redor do mundo.

Além das unidades de São José dos Campos, Botucatu e Gavião Peixoto em São Paulo, a EMBRAER possui representação em quatro países: Estados Unidos, França, Austrália e China.

Fundada em 1969 como empresa estatal de capital misto, ela foi privatizada em 1994. Seus atuais controladores detêm 60% de seu capital votante distribuído entre o Grupo Bozano Simonsen e os fundos de pensão Previ e Sistel.

Em 1999, a EMBRAER formalizou uma aliança estratégica com um grupo formado pelas maiores empresas aeroespaciais francesas: Aerospatiale-Matra, Dassault Aviation e Thomson-CSF, que adquiriram 20% do capital votante da empresa. Estas alianças ajudam a EMBRAER a ter acesso a novas tecnologias, melhorar seus processos de fabricação e desenvolver novos mercados para seus produtos.

O espírito empresarial que ora permeia a empresa tem resultado em melhorias significativas na sua eficiência, na qualidade dos seus produtos e serviços, bem como na sua lucratividade.

A EMBRAER está classificada entre os quatro maiores fabricantes de aeronaves comerciais do mundo e possui uma bem estabelecida família de aviões regionais que vão do turboélice para 30 passageiros, EMB 120 Brasília, passando pelo

jato para 35 passageiros, ERJ 135, pelo novo ERJ 140, de 44 assentos e chegando até o ERJ 145 para 50 passageiros.

Para complementar essa linha de produtos, a EMBRAER lançou, em julho de 1999, uma nova família de jatos - o ERJ 170, o ERJ 190-100 e o ERJ 190-200 - com capacidades para, respectivamente, 70, 98 e 108 passageiros.

O emprego de modernas ferramentas gerenciais e de engenharia permitirá à empresa desenvolver e entregar o primeiro membro desta família na segunda metade do ano 2002, apenas 38 meses após o lançamento oficial do programa. Essa nova família de aeronaves garantirá a continuidade da linha de produtos comerciais da empresa no novo século e fortalecerá a sua participação no mercado de jatos de transporte regional, que atualmente já é de 45%.

A EMBRAER desempenha também um papel estratégico no sistema de defesa brasileiro - mais de 50% da frota da Força Aérea Brasileira é constituída de produtos da empresa. Mais de 20 forças aéreas no exterior também operam com os aviões da empresa.

No momento, está sendo desenvolvido o EMB 145 AEW&C, para alerta aéreo antecipado, o EMB 145 RS, para sensoriamento remoto, e o EMB 145 MP, para patrulhamento marítimo, todos baseados na plataforma do bem-sucedido jato comercial ERJ 145. Também está sendo desenvolvido o Super Tucano e sua versão leve de ataque denominada ALX. Essas aeronaves possuem grande potencial de exportação, o que contribuirá para manter a comercialização destes produtos ao longo dos próximos anos.

Além disso, a empresa segue uma bem traçada política de parcerias para seus programas de jatos comerciais e produtos de defesa, para que o relacionamento da EMBRAER com alguns dos maiores e mais importantes fabricantes e fornecedores

aeroespaciais do mundo seja fortalecido. Exemplo disso é a parceria feita com a Liebherr International, da Alemanha, para a criação da Embraer-Liebherr Equipamentos do Brasil S.A. (ELEB), uma nova empresa que gerará mais oportunidades de negócios nos segmentos de trens de pouso e componentes hidráulicos.

A EMBRAER foi o maior exportador brasileiro de 1999 e está homologada dentro das normas ISO 9001, capacitada para projetar, fabricar, vender e prestar serviços de manutenção em aeronaves e peças.

7.2 Ambiente interno da EMBRAER

O ambiente interno mostra que suas diversas áreas estão cada vez mais voltadas aos seus processos e que com as mudanças e desafios assumidos pela empresa, fica claro que o tempo e a qualidade devem continuar andando juntos sempre em ritmo acelerado, exigindo a máxima racionalização do tempo e dedicação do profissional naquilo que é de sua responsabilidade. Em resumo, o ambiente de tecnologia da informação e suas áreas de apoio devem ser potencialmente eficientes para garantir a disponibilidade para as diversas áreas de negócio da empresa.

Desta forma, durante o 2º semestre de 1999, foram realizados vários estudos e pesquisas internas para identificar as reais necessidades dos usuários localizados na unidade de São José dos Campos ou nas outras unidades organizacionais da empresa. Destacam-se nestes estudos a identificação de um Acordo de Nível de Serviços adequado, a compreensão da cultura dos usuários de informática da EMBRAER, a tendência do mercado para prestação de serviço de atendimento ao usuário de informática baseado em nível de serviço e principalmente a decisão de

escolher entre a implementação de soluções de integração de ferramentas (insourcing) ou pela contratação de serviços de terceirização (outsourcing).

A partir da compreensão desse ambiente, a então criada Gerência de Suporte ao Usuário se habilitou definir e escolher a melhor solução que atendesse a necessidade da empresa. O próximo passo foi conhecer, então, empresas fornecedoras de soluções de software e hardware, consultorias de implementação de Help Desk e Call Center, prestadoras de serviços de mão-de-obra especializada e assistência técnica de hardware.

A definição da solução foi para a contratação de serviços de “help desk” e Assistência Técnica além da aquisição do software ideal para o gerenciamento de Suporte ao Usuário e de contratação do serviço de consultoria na implementação da metodologia necessária para que a Diretoria de Tecnologia da Informação correspondesse às expectativas dos usuários, seus clientes.

7.3 Situação Atual da equipe de Help Desk

A Gerência de Suporte ao Usuário da EMBRAER, em sua equipe de Help Desk, conta atualmente 45% (quarenta e cinco por cento) dos chamados de suporte de informática solucionados em primeiro nível (atendimento telefônico); para isso, possui o efetivo de 11 (onze) analistas para suporte ao usuário no primeiro nível e 13 (treze) analistas para atendimento de suporte de informática de segundo nível (no local de trabalho do usuário). O horário de atendimento é de segunda a sexta-feira das 7:20 h as 22:00 h e aos sábados das 7:20 h as 14:00 h.

Também possui cinco linhas telefônicas destinadas ao suporte de usuários, e seu banco de dados de chamados apenas contabiliza a quantidade de chamados abertos, em execução e fechados.

Atualmente, a EMBRAER ultrapassou a marca de 9000 funcionários e mais de 4800 subcontratados, deste total, aproximadamente 6500 pessoas são usuários de recursos de informática dos mais variados ambientes e sistemas. Baseados nestas informações, é dispensável ressaltar a complexidade e a responsabilidade do departamento de suporte ao usuário desta empresa.

Integrado aos objetivos da empresa, o departamento de Suporte ao Usuário, baseados na análise da situação atual, percebe a necessidade da elaboração do Projeto “Suporte ao Usuário 2000” cujo objetivo é a melhoria da prestação de serviços de suporte ao usuário atingindo a satisfação do cliente interno e com isso tornando a empresa mais veloz.

Esse projeto é formado por um conjunto de soluções que conta com contratação e parceria de empresas de software e hardware, consultorias de implementação de “help desk” e “call center”, Assistência técnica de hardware e serviços de mão-de-obra especializada.

A Gerência de Suporte ao Usuário - TSS, deseja que na seção de “help desk”, 80% (oitenta por cento) dos chamados de suporte de informática sejam solucionados em primeiro nível (atendimento telefônico). O número de analistas alocados para esse objetivo será de responsabilidade da empresa contratada e que esta também fosse responsável por solucionar todos os problemas administrativos e sociais da equipe. O atendimento seria de 24 horas x 7 dias/semanais x 365 dias/ano.

Ideal, também, que a empresa fosse proprietária de software de gerenciamento de “help desk” e que fosse customizado para atender as necessidades da Embraer, além da responsabilidade na capacitação técnica e comportamental da equipe.

Com o escopo do contrato da empresa prestadora de serviços de “help desk” baseado em nível de serviço espera-se atendimento às necessidades especificadas pela Embraer, independente da quantidade de ocorrência gerada, enquanto que a alocação direta de recursos poderia ser alterada conforme a demanda de atendimento.

A proposta também deve contemplar atendimentos de primeiro e segundo nível para as unidades operacionais da Embraer no Brasil (São José dos Campos, Embraer Liebherr, Gavião Peixoto e Botucatu) e de primeiro nível para as Unidades Operacionais localizadas no exterior (Fort Lauderdale – EUA, Le Bourget – França, Melbourne – Austrália e Beijing – China) esperando com isso a efetivação do ponto de contato único garantindo agilidade, customização de esforços e padronização.

A Embraer constatou a necessidade da existência de atendimento bilíngüe (português e inglês) para os turnos de primeiro e segundo nível, prestando assim apoio para as unidades internacionais, aos executivos e profissionais estrangeiros em viagem, além de parceiros e clientes.

O horário de atendimento de 24 horas x 7 dias/semana x 365 dias/ano garantirá atendimento em todas as unidades organizacionais da Embraer independente do fuso horário. Outro motivo importante deste item é a existência da administração e instalação de sistemas corporativos pela unidade de São José dos Campos.

A nova empresa deverá possuir equipe de assistência técnica própria e estar comprometida com o nível de serviço, além de administrar e garantir a reposição de peças diretamente com o fabricante sem envolver a contratante. A equipe de atendimento de segundo nível será responsável por diagnosticar e solucionar problemas de hardware e software enquanto os técnicos de hardware estarão dedicados a executar os serviços em laboratório e prestar apoio necessário para a equipe de segundo nível. Isto garantirá o rápido atendimento aos usuários de forma eficiente com o menor tempo possível de indisponibilidade de recursos conforme o grau de prioridade que cada solicitação é designada.

7.4 Análise e Seleção da Solução

No início de janeiro de 2000 a Gerência de Suporte ao Usuário de informática selecionou onze empresas capazes de fornecer o serviço desejado (Help Desk 1º nível - ponto de atendimento, Help Desk 2º nível – Atendimento Local e de Assistência Técnica de Hardware). Foi também desenvolvido uma especificação técnica do serviço para apresentar aos potenciais fornecedores (Anexos 1 e 2).

Das onze empresas selecionadas, apenas três chegaram à fase final do processo. Será apresentado uma breve descrição sobre a proposta de cada umas das empresas classificadas.

7.5 Empresas Classificadas

- ***Asyst – Serviços Especializados em Informática***

Empresa atuante no mercado há 14 anos, é especializada em prestação de serviços de suporte ao usuário de informática para grandes empresas multinacionais e com alto grau de satisfação de seus clientes. Utiliza metodologia própria de integração de equipe, treinamentos técnicos e comportamentais.

Em fevereiro de 2000 foi convocada uma reunião com o representante da Asyst para conhecer esta empresa e sua metodologia e estratégia para implementação do projeto. Nesta reunião foram abordados os seguintes itens: apresentação da empresa, rol de clientes, casos de sucesso, compreensão do ambiente Embraer e as necessidades apontadas na especificação técnica, apresentação da proposta comercial, resultados esperados e por fim o cronograma de ação.

- **Grupo Imarés**

Empresa atuante no mercado há mais de 21 anos, é especializada em prestação de serviços relacionados a entrada de dados, impressão off-line e equipamentos de transmissão remota de dados. Atualmente, o Grupo Imarés busca oferecer soluções completas, possuindo atuação em serviços de “help desk” para grandes empresas.

Assim como aconteceu com a empresa citada anteriormente, em fevereiro de 2000 foi convocada uma reunião com o representante do Grupo Imarés cujo o objetivo foi conhecer a empresa e sua metodologia e estratégia para implementação do projeto. Nesta reunião o representante do Grupo Imarés apresentou e detalhou todas as etapas do processo de integração do pessoal bem como o tempo de implementação deste serviço.

- **Grupo TMS**

Empresa certificada ISO 9002, tem em seu escopo integração de soluções, fornecimento de hardware e software, desenvolvimento e implementação de sistemas, projeto e execução do ambiente físico, venda e terceirização de Call Centers, recrutamento, seleção e treinamento especializado de profissionais para centrais de atendimento.

7.6 Conclusão da avaliação das empresas classificadas

As três empresas classificadas demonstraram capacidades e condições para fornecer o serviço solicitado pela EMBRAER, contudo, numa análise detalhada e crítica chegou-se a uma escolha da empresa fornecedora dos serviços de “help desk”.

O Grupo TMS não conseguiu alcançar o nível de pontuação aos itens exigidos pela Embraer em comparação com suas concorrentes e na fase final mostrou-se inflexível para negociar.

A empresa Asyst apresentou excelentes condições em atender o nível de serviço e expectativas solicitadas. Sua proposta de trabalho e atendimento das metas eram baseadas em prestação de serviço de grande qualidade comprovado por outros clientes. Entretanto, em sua proposta, não apresentou o compromisso de alcance de atendimento baseado em nível de serviço.

Finalmente, o Grupo Imarés, apresentou proposta com grande ênfase em prestação de serviços de “help desk” comprovado pela lista de grandes clientes. Além da qualidade da proposta e do entendimento completo da especificação de serviços apresentadas pela EMBRAER, outros pontos chamaram a atenção para a solução de serviços, entre eles a metodologia utilizada e solução integrada. O grupo também

mostrou flexibilidade para renegociação do valor da proposta sem alteração do escopo da mesma. Além disso, o grupo ainda mostrou-se determinado a ser o fornecedor de serviços de “help desk” da EMBRAER.

7.7 Implantação dos serviços de “help desk” da empresa Imarés

Os serviços de “help desk” da Imarés na EMBRAER foram implantados em maio de 2000. Esta empresa tem utilizado para realização de seus trabalhos o software DAC da Siemens (call center), o software próprio de contabilização e histórico de chamados – SAAT, desenvolvido em Lotus Notes e pesquisa de satisfação de usuários.

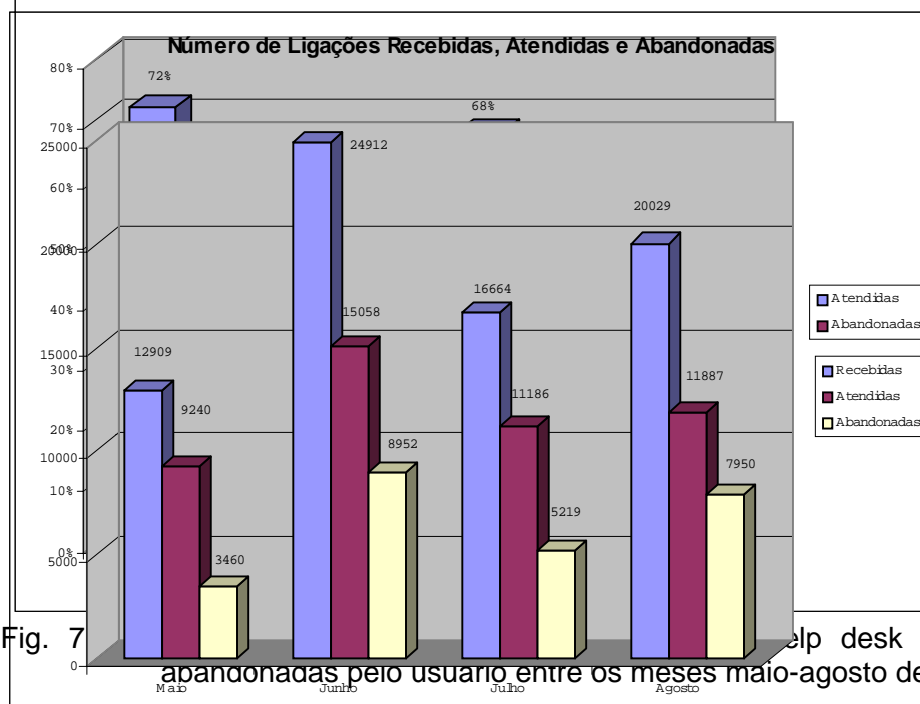
Os resultados foram sendo contabilizados desde então mantendo sempre uma melhora crescente na satisfação dos usuários. A seguir serão apresentados gráficos evolutivos (figuras 7.1 a 7.6) baseados nas seguintes informações:

- na quantidade de ligações recebidas, atendidas e abandonadas;
- em tempo média de espera do usuário por atendimento na linha telefônica (TME);
- em tempo médio de atendimento do usuário (TMA);
- evolução de resolução de chamados em primeiro nível versus segundo nível; e,
- comparação entre ligações realizadas e chamados efetivamente abertos (DAC x SAAT).

- Pesquisa de satisfação com os usuários

Fonte: Documentação técnica EMBRAER

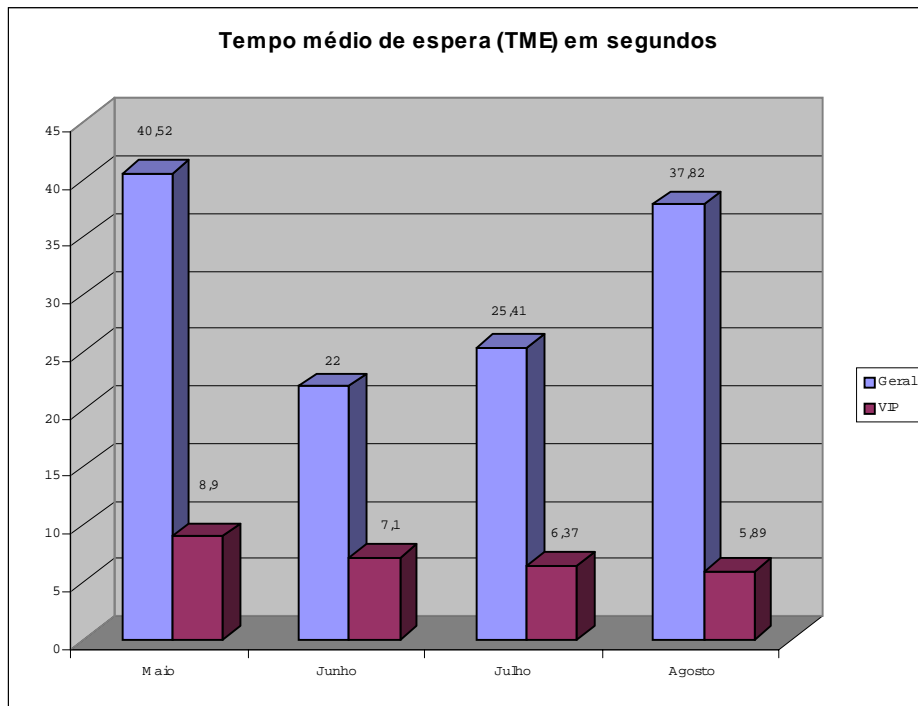
Ligações realizadas ao Help Desk x Ligações abandonadas pelo usuário



Help desk versus ligações

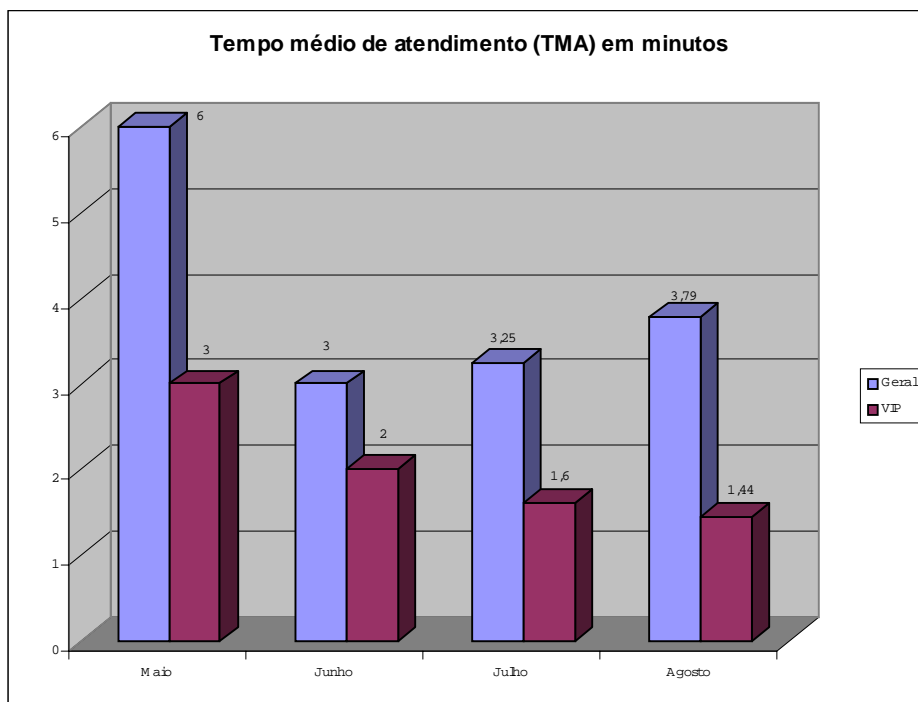
Fonte: Documentação técnica EMBRAER

Fig. 7.2 – Números de ligações recebidas, atendidas e abandonadas entre os meses maio-agosto de 2000.



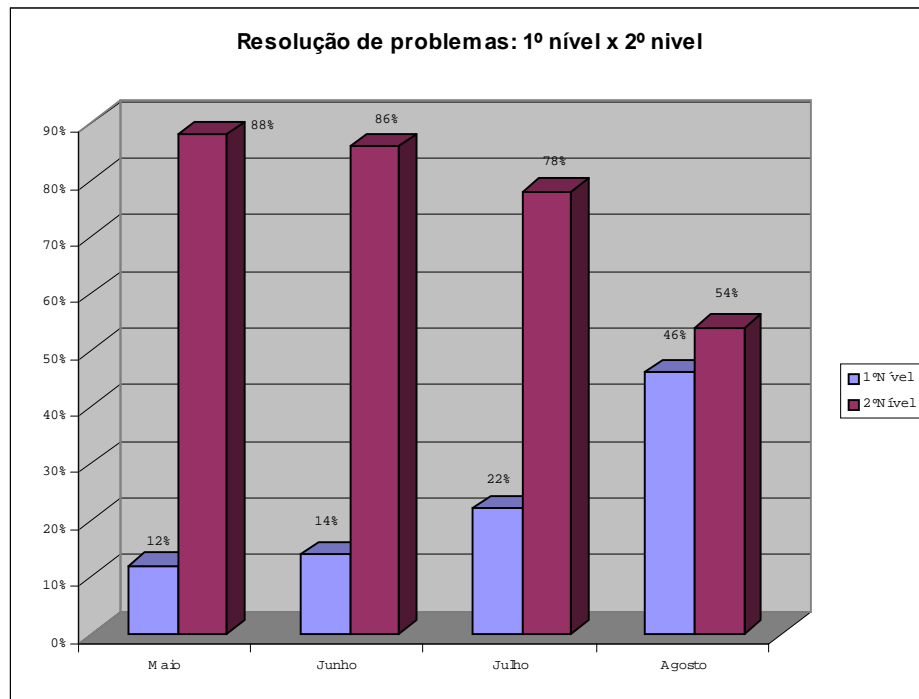
Fonte: Documentação técnica EMBRAER.

Fig. 7.3 – Tempo médio de espera do usuário por atendimento pelo help desk (em segundos).



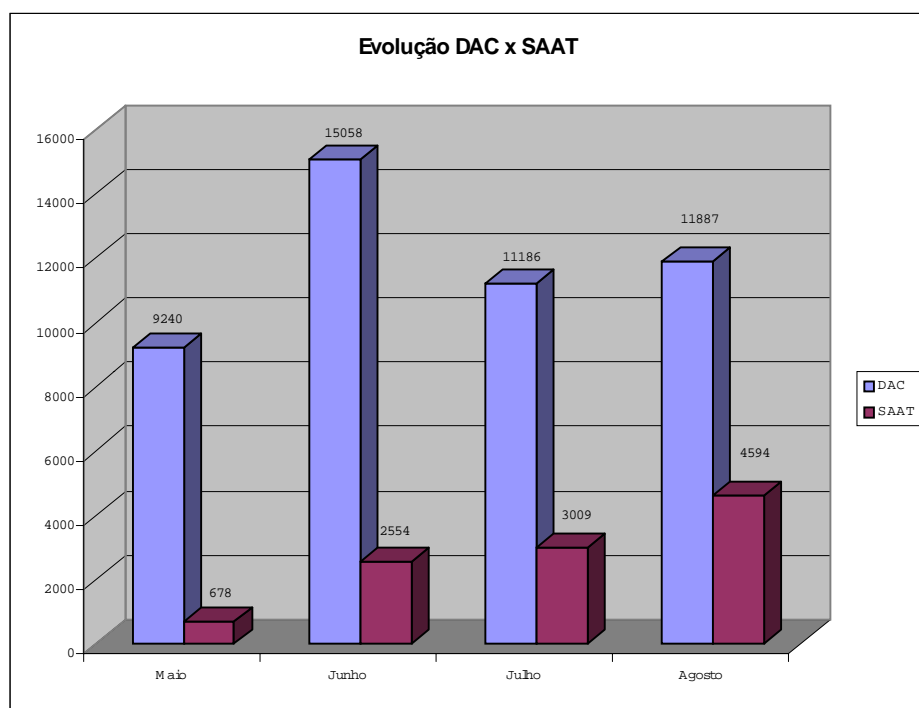
Fonte: Documentação técnica EMBRAER.

Fig. 7.4 – Tempo médio de atendimento por usuário em minutos.



Fonte: Documentação técnica EMBRAER

Fig. 7.5 – Comparação de resolução de problemas em 1º nível versus 2º nível



Fonte: Documentação técnica EMBRAER.

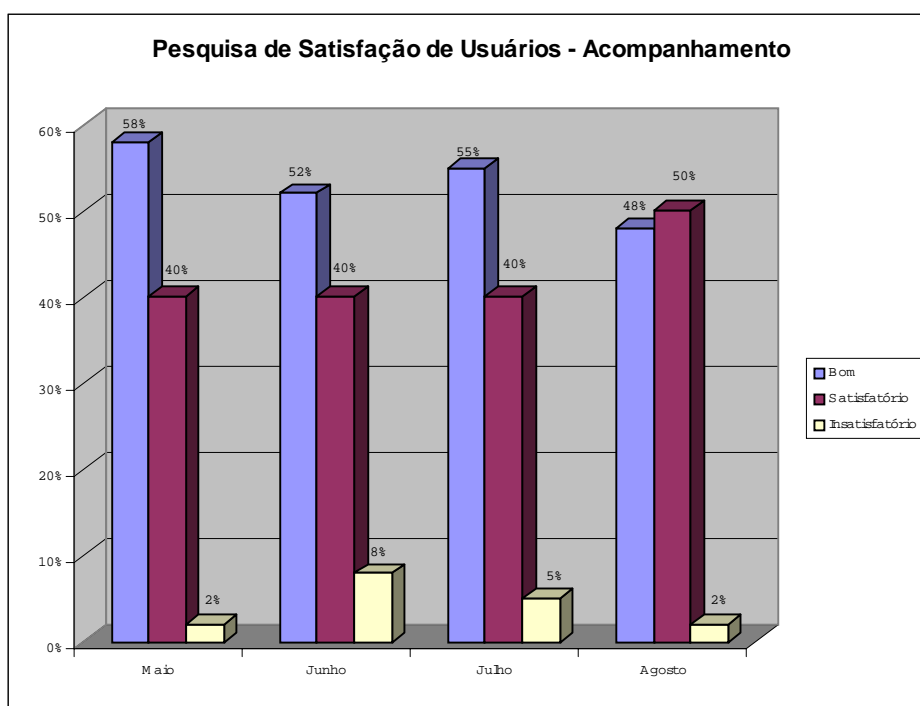
Fig. 7.6 – Comparação entre quantidade de ligações recebidas (software DAC) versus quantidade de chamados abertos (Base Notes SAAT).

7.7.1 Pesquisa de satisfação dos clientes de Tecnologia da Informação

A empresa Imarés tem desenvolvido desde sua implantação na Embraer, criteriosa pesquisa de satisfação com um universo de 50 usuários por mês, escolhidos aleatoriamente a partir da base de dados, desenvolvida em Lotus Notes, de atendimento – SAAT. Essa pesquisa contempla de modo quantitativo notas dadas pelos usuários (de 0 a 5) para os itens:

- central de atendimento;
- Disponibilidade de atendimento;
- Prazo de atendimento;
- Prazo para a solução;
- Feedback – retorno dado para o usuário
- Conhecimento técnico da equipe de suporte;
- Cortesia do analista de suporte; e,
- Nível geral do suporte.

A figura 7.7 abaixo ilustra a média das notas dadas pelos usuários em percentual.



Fonte: Documentação técnica EMBRAER.

Fig. 7.7 – Acompanhamento da pesquisa de satisfação de usuário realizada entre os meses maio e agosto de 2000.

É de fácil percepção ao olhar a figura 7.7 que o índice “bom” veio caindo a medida que a capacidade de atendimento e abertura de chamadas aumentou, de 9240 (maio/2000) para 11887(agosto/2000), isso deve-se, também às várias transformações tecnológicas (migração de correio eletrônico, sistemas corporativos, entre outros) que a EMBRAER vem implantando simultaneamente à adequação do help desk. Contudo, percebe-se que houve aumento no índice “satisfatório” de 10 (dez) pontos percentuais em relação ao mês de maio de 2000, além da baixa de 3 (três) pontos percentuais do índice de “insatisfatório” em relação ao mês de julho de 2000.

Conclusão

O objetivo deste trabalho foi estudar o CRM aplicando no cliente interno. O departamento da empresa escolhido como fornecedor foi o departamento de informática da Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.

Nascido da necessidade de aprimoramento do suporte ao usuário de tecnologia da informação, frente à grande e comum insatisfação dos usuários que foram apontadas em pesquisas de fornecedor interno, este trabalho estudou a solução adotada pela Embraer.

Para cumprir o objetivo estabelecido foram estudados os fundamentos teóricos de marketing de relacionamento, da tecnologia da informação como viabilizador deste marketing e do CRM. No último capítulo deste trabalho foi descrito o estudo de caso da filosofia de CRM aplicada ao cliente interno.

Embora o tempo decorrido desde a implantação da empresa Imarés na Embraer ser relativamente curto e ainda todas as soluções previstas não estarem em pleno funcionamento (atendimento de suporte em primeiro nível aos sites dos Estados Unidos, França, Austrália e China), pode-se observar um considerável aumento tanto da satisfação do usuário quanto da quantidade de chamados atendidos pela equipe de suporte de primeiro nível.

É fato que a meta de atendimento de 80% dos chamados de suporte serem resolvidos em primeiro nível, visto o universo de equipamentos de informática ser muito grande e sem padronização na EMBRAER, a grande variedade de sistemas (desenvolvidos interna ou externamente) e softwares utilizados além da velocidade de

crescimento da empresa, é um tanto desafiadora. Por isso busca-se atingir tal meta de atendimento.

Ainda é cedo para se afirmar o sucesso da implantação do modelo de CRM no cliente interno de tecnologia da informação da empresa, contudo pela análise dos dados retirados mensalmente do sistema de call center Siemens (DAC), da base de dados Notes (SAAT) e da pesquisa de satisfação de usuários realizada mensalmente, pode-se traçar boas perspectivas para um futuro próximo, que é o atingimento da missão do departamento de informática que é o de viabilizar o negócio da empresa, tornando-a mais veloz em suas decisões e processos.

Foi visto, também, que CRM é muito mais do que tecnologia, do que um conjunto de software, é necessário uma mudança de cultura. Na prática, sabemos que implementar CRM não é uma tarefa simples. Exige muita dedicação, esforço e investimento de uma empresa.

Deixa claro, também, que este trabalho é bastante amplo e não esgota o tema. E como sugestão para continuidade a implantação da filosofia de CRM em outros departamentos da empresa, tornando-a mais rápida e eficiente internamente e com isso, aumentando sua competitividade.

Anexo 1

Especificação Técnica para Contratação de Serviços de Suporte ao Usuário

A empresa prestadora de serviços de suporte ao usuário de microinformática deverá estar capacitada a atender todos os usuários da Embraer – São José dos Campos (SP) e também as demais unidades operacionais para isso a Gerência de Suporte ao Usuário da Embraer desenvolveu uma especificação técnica que apresenta as necessidades identificadas e que esta gerência entende que satisfará os objetivos da empresa.

- **Escopo do trabalho:**

- Implementar metodologia de Help Desk adequada às necessidade, de modo que seja possível administrar e conduzir o nível de satisfação determinado para o primeiro e segundo nível de atendimento ao usuário de microinformática;
- Prestar suporte telefônico de primeiro nível, em escala 24x7x365, nos idiomas Português e Inglês fluentes em acordo com a escala de horários definida, considerando as Unidades e Escritórios nacionais e internacionais. O idioma francês também poderá ser solicitado;
- Prestar suporte local de segundo nível, inicialmente para a planta principal, localizada em São José dos Campos e para as outras unidades localizadas no Brasil;

- Possuir capacitação técnica necessária para atender e selecionar dúvidas e problemas referentes a softwares de automação de escritórios, utilitários Windows, aplicações desenvolvidas internamente, entre outros;

- **Escopo do trabalho:**

A tabela abaixo apresenta a escala de horários, entendida e definida pela área interna de Suporte ao usuário, como ideal para o atendimento de primeiro nível (atendimento telefônico).

O objetivo da escala de horários é atender os diversos tipos de usuários, estando eles dentro ou fora da empresa, este último se conectando ao ambiente Embraer através de meios de comunicação alternativa. Ambos os tipos de usuários podem ser desde executivos até representantes técnicos.

A Embraer possui aplicações desenvolvidas internamente e disponibilizada na Internet e que necessitam também de suporte aos seus usuários que podem ser desde funcionários da Embraer, clientes e parceiros e podem estar distribuídos em diversos países.

Turnos	Horário	Analista para Atendimento Telefônico	Analista para Atendimento em Campo
Turno Normal	07:30h às 17:06h	7 (gerais, em português) 5 (gerais, em ing./port.)	10 (em português) 10 (em inglês/português)
Turno especial	06:00h às 14:00h	2 (gerais, Port./Inglês, e sistemas corporativos)	01 (atendimentos gerais de software e hardware)
Turno especial	14:00h às 22:00h	2 (gerais, Port./Inglês, e sistemas corporativos)	01 (atendimentos gerais de software e hardware)
Turno especial	22:00h às 06:00h	2 (gerais, Port./Inglês, e sistemas corporativos)	

Anexo 2

Especificação para Contratação de Serviços de Assistência Técnica de Hardware

A empresa prestadora de serviços de assistência técnica de hardware deverá estar capacitada a atender todo parque de equipamentos de microinformática da Embraer – São José dos Campos (SP) e também as demais unidades operacionais para isso a Gerência de Suporte ao Usuário da Embraer desenvolveu uma especificação técnica que apresenta as necessidades identificadas e que esta gerência entende que satisfará os objetivos da empresa.

- **Escopo do trabalho:**

- Responsabilidade pelo atendimento, diagnóstico e solução dos problemas físicos nos equipamentos de informática;
- Cobertura de mão-de-obra na planta Embraer;
- Cobertura total de peças para a CPU, teclado, mouse, monitor, impressoras e todos os respectivos periféricos;
- Instalar e configurar todo o novo hardware adquirido pela Embraer. Além disso, todo o parque deverá ser assumido como item do parque, a partir do momento da aquisição;

- Utilizar e adaptar-se ao software de gerenciamento de help desk e outras ferramentas definidas utilizadas pela Embraer, para prestar suporte ao usuário;
- A empresa contratada deverá administrar e prover Assistência técnica do parque de equipamentos de microinformática das unidades operacionais especificadas. A empresa contratada será o ponto focal na distribuição e gerenciamento dos chamados para os técnicos residentes que trabalham única e exclusivamente ao atendimento de equipamentos em garantia;
- Deverá manter um número de técnicos residentes bem como peças para reposição suficiente para suprir a demanda de chamados técnicos gerados pelos usuários;
- O horário de trabalho da equipe de apoio de assistência técnica será de Segunda a Sexta-feira das 07:20 às 17:06 h, podendo ser alterado conforme necessidade identificada;
- Os técnicos deverão possuir conhecimentos gerais em microinformática e eletrônica, estando capacitados para realizar instalações, configurações e manutenções de hardware e softwares;
- e metodologia de Help Desk adequada às necessidade, de modo que seja possível administrar e conduzir o nível de satisfação determinado para o primeiro e segundo nível de atendimento ao usuário de microinformática;
- Prestar suporte telefônico de primeiro nível, em escala 24x7x365, nos idiomas Português e Inglês fluentes em acordo com a escala de horários definida, considerando as Unidades e Escritórios nacionais e internacionais. O idioma francês também poderá ser solicitado;

- Prestar suporte local de segundo nível, inicialmente para a planta principal, localizada em São José dos Campos e para as outras unidades localizadas no Brasil;

Referências Bibliográficas

- GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1980.
- McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento – Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. *Estratégia Mercadológica*. São Paulo: Atlas, 1989.
- PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. *CRM – Marketing 1 to 1* Rio de Janeiro: Campus, 2000 (a).
- PEPPERS, Don, & ROGERS, Martha. *O Gerente um a um – Desenvolvendo Relacionamento com o Cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2000 (b).
- COOPERS, PRICEWATERHOUSE. *Path to Competitive Advantage*. New York, 1999.
- STONE, Merlin, & WOODCOCK, Neil. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

Abstract

The marketing as we know is a losing space in the context of changes that the world is nowadays witnessing. The old identification rules and satisfaction the customers' need they are not applied anymore. It is the moment for the use of new techniques and opportunities that the relationship marketing can offer. The traditional marketing deal with market segments. The relationship marketing concentrates on the individual customer, on those that receive and provide the maximum of value. The purpose of this work is to apply the relationship marketing, through one of its strategies - CRM (Customer Relationship Management) in the internal customer. The internal customer has the same needs as the external customer and has they were also not recognized sometime ago. The provider department on this study is the Department of Computer science, now called Information Technology, that totally due to its complexity is associated to the success of the company. The study of the presented case, for being a project, consists just the analysis of the problem and the solution that will be implanted in the future.