

**A Influência dos Métodos de Gestão de Informações em Processo de Qualidade
Foco de Análise: CRM - Customer Relationship Management****Devanildo Damião da Silva¹****Afonso Sérgio de Santana Gomes²****Roberto Castro Júnior³****Sandra Cristina Salgado⁴****RESUMO**

O trabalho visa analisar criticamente os processos de gestão de informações, a abordagem foi centrada nos processos de CRM *Customer Relationship Management*. O trabalho privilegiou pesquisas bibliográficas e informações eletrônica, orientando o trabalho para análise dos pontos positivos e negativos em empresas e segmentos que desenvolveram a aplicação deste método. Como ponto de destaque do nosso trabalho, foi executado um estudo de caso em uma importante empresa multinacional. O estudo de caso perscrutou o estudo de viabilidade na implantação deste processo na empresa analisada.

¹ Mestrando em Gestão Tecnológica, pelo PGT e IPEN da Universidade de São Paulo. E-MAIL : devan107@hotmail.com

² Mestrando em Gestão Ambiental na Politécnica da Universidade de São Paulo e atua na Indústria Eletrônica SIEMENS como Engenheiro da Qualidade e Coordenador de Sistemas -E-MAIL: affonso@bol.com.br

³ Mestrando em Engenharia Bionômica na Politécnica da Universidade de São Paulo atualmente é Diretor Técnico na Empresa R&D Mediq Equipamentos Serviços Especializados LTDA.- E-MAIL: castro@rdmediq.com.br

⁴ Mestranda em Qualidade pela Unicamp, Engenheira Química atualmente é Coordenadora de Qualidade na Empresa Syngenta Prod. Agrícolas e Professora Universitária. - E-MAIL: ssalgado@uol.com.br

Introdução

A sociedade atual trilha e caracteriza-se pelo elevado número de transformações. Na verdade, este fenômeno não é recente, as revoluções e evoluções sempre estiveram presentes e são inerentes à raça humana. O fator novo é a velocidade destas mudanças alavancadas por tecnologias da informação. O homem desde os primórdios de sua experiência vivencial, aprendeu a munir-se de elementos exponenciadores de sua habilidade: surgiu o fogo para as transformações físicas, a roda para o transporte e a escrita para registro de seus conhecimentos, dentre outros. É inegável que a descoberta/aplicação destes elementos provocaram profundas transformações no “status quo” social.

Recentemente, uma grande descoberta, no setor de informática provocou transformações: o advento da tecnologia da informação que potencializou a capacidade de armazenamento, codificação e transmissão de informações e conhecimentos. Grandes possibilidades foram suscitadas, o diferencial nesta nova sociedade está na destreza de trabalhar informações focadas na sua atividade.

Máxime, internamente as organizações foram passíveis de enormes mudanças, os legados antes indiscutíveis de Adam Smith baseados na estratificação de tarefas, assim como o de Henry Ford na produção em massa, mostraram-se insuficientes para enfrentar e competir com o lema japonês da qualidade total, baseado na necessidade de atender às aspirações dos clientes.

A junção destes fatores; tecnologia da informação e foco nos clientes/qualidade remetem para o imperativo de políticas que objetivem prover a empresa de meios eficazes e integrados de tecnologias para atender, reconhecer e cuidar dos clientes. Num mundo global e sem fronteiras nítidas, a concorrência tornou-se implacável, para enfrentá-la convém sermos detentores de estratégias refinadas e delineadas de tratamento de informações. Os programas de gestão integrada do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*) são largamente utilizados e têm-se mostrado eficazes no que tange a aspectos internos da organização, contudo no nível de concorrência atual já não é o bastante conhecer os fornecedores, os concorrentes e os clientes somente de forma superficial.

Para almejar vencer o dinamismo da batalha atual, é primordial um alto conhecimento dos clientes, através de um relacionamento ético e duradouro. Obtendo e reagindo a informações sobre sua estratégia, aspirações, banco de dados e principalmente atendê-lo em tempo real.

Assim o método de CRM torna-se totalmente viável, pois o mesmo propõe uma abordagem com a finalidade de disponibilizar para a organização informações instantâneas e diretas sobre os seus clientes, permitindo o contato rápido e disseminado para toda a organização, possibilitando a todos conhecer o cliente.

O trabalho objetiva apresentar uma análise crítica dos métodos de gestão de informações, mais especificamente, o CRM - *Customer Relationship Management*. A análise será feita e válida dentro do espaço temporal de execução do trabalho, não fazendo uso de técnicas de projeções, cenários e outras ferramentas, o campo de estudo restringir-se-á às consultas bibliográficas, eletrônicas e de estudos de casos, sendo recomendável um aprofundamento de pesquisa posterior. O trabalho de cunho acadêmico, descritivo e informativo balizar-se-á em pesquisa bibliográfica e em estudos de casos. Um desses casos, o que faz parte do corpo deste trabalho, possui a extensão da análise de viabilidade de implementação até a conclusão do projeto e início de implementação. Os demais casos estão arrolados como anexos e foram úteis para que chegássemos à discussão dos resultados e conclusão.

A proposta é identificar preliminarmente as diretrizes do processo CRM e posteriormente fazer uma análise crítica do processo.

O trabalho objetivará e permitirá responder a questão pressuposta do problema:

O processo CRM permite às empresas otimizar suas relações com os clientes, agregando valor à organização, melhorando a qualidade resultante dos seus processos e sistemas?

Descrição

O Marketing de Relacionamento se constitui na filosofia 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, clientes em potencial (*prospects*) e todos os agentes da infraestrutura, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável, quer seja por redução dos custos ou diferenciação dos serviços.

O CRM (*Customer Relationship Management*), permite sustentar a vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e dos *prospects*”, a sistematização de uma série de atividades de comunicação dirigida e integrada com o uso de recursos diversos na consecução dos objetivos de “marketing”.

Logo, o CRM é considerado uma das mais precisas ferramentas de “marketing” para fidelização e utiliza uma série de técnicas para que o cliente perceba que um relacionamento agradável está ocorrendo e continuará por muito tempo. Isto se deve ao fato do rompimento da idéia de se criar um relacionamento com os clientes baseado em um grande número de contatos para cumprimento de diferentes atividades. Assim, a atividade central num gerenciamento de relacionamento é o planejamento e implementação de campanhas de comunicação.

No “marketing” em tempo real, 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. Essas informações precisam ser compiladas e recuperadas no momento do contato entre a empresa e o cliente. O relacionamento baseado na informação colhida antes, durante e após qualquer contato, não apenas dado cadastral, geram níveis maiores de lealdade, reduzindo o investimento na busca de novos clientes.

CRM ou gerenciamento do relacionamento é a integração entre o “marketing” e a tecnologia da informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real e transformar estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitem que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos.

Desta forma um dos fatores mais importante para o sucesso é o recurso humano, que precisa ser treinado e capacitado, em todos os níveis, não só para melhorar a qualidade do atendimento, mas também para usar adequadamente as informações que transformam possibilidades de negócios em lucros. Isso envolve a escolha por processos operacionais mais ágeis e seleção de tecnologia adequada, representando uma virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, e possibilidade de aumentar a fidelidade do cliente e, conseqüentemente, a rentabilidade.

A implantação do CRM baseia-se em dois pontos:

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

Não se pode, no entanto, pensar somente na informatização de “Call Centers” ou vendas, pois a tecnologia de CRM, sem o redesenho dos processos e um modelo de relacionamento que faça uma entrega sustentada de valor a longo prazo para o cliente, será apenas esse processo de informatização, não conduzindo efetivamente ao estágio da resposta em tempo real.

Para evitar que o CRM seja tratado como mera tecnologia, tal estratégia deve ser implementada em 4 etapas, a saber:

▪ **Definição e planejamento do modelo de relacionamento**

Determina como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamento que gerarão resposta, e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa.

▪ **Redesenho dos processos de atendimento ao cliente**

Consiste no levantamento e documentação dos processos de atendimento ao cliente, desde o pedido de uma visita, o atendimento telefônico, a venda pelo “telemarketing”, até o fluxo do pedido dentro da empresa. Entende-se atendimento qualquer tipo de contato com o cliente, seja através do pedido de compra, reclamações ou envio de correspondência.

▪ **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 a solução. O “hardware” inclui computadores, o equipamento de telefonia, o DAC 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, incluindo “telemarketing” receptivo e ativo, informatização da força de vendas, terminais, canais virtuais,... O uso da internet, como canal de relacionamento e de vendas é amplamente facilitado por este método. Além de estar preparado para atender ao primeiro toque, é preciso responder ao e-mail ou ao fax assim que os mesmos cheguem na empresa, e incorporar todos os dados no “database marketing” para gerar uma comunicação continuada e com pertinência por qualquer meio (telefone, mala direta, e-mail e pessoal).

Com essa captura centralizada de dados, transmitida para um banco de dados de “marketing”, é possível conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através desses dados (reclamações, solicitação de informações, dados da produção dos clientes suspeita do melhor atendimento do concorrente, etc.).

Essa constante gama de inovações somente é possível quando os funcionários têm autonomia suficiente para prover o atendimento diferenciado, no momento em que é solicitado pelo cliente. Isso implica treinamento

continuado dos funcionários, bem como a melhoria dos perfis, incentivando a iniciativa bem sucedida e correndo riscos até que o modelo de relacionamento esteja estabilizado. Isso envolve procedimentos e limites de competência bem definidos, sem travas para a criatividade, fazendo dos funcionários construtores do relacionamento com o cliente e artífice do aumento do lucro da empresa, perpetuando a organização do mercado.

Por isso, é preciso ir além da implantação da tecnologia, é preciso dar a empresa de estratégia, processo e tecnologia para que esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento desejado pelo cliente, a fim de fortalecer o relacionamento, garantindo a geração de receitas e lucros crescentes.

Estudo de Caso

Siemens - IND 4 - SAP R/3 - Versão 4.6c - & SAP CRM

▪ Escopo

Este trabalho visa a preparação para implantação de um sistema de CRM em uma área de prestação de serviços técnicos a clientes, tais como gestão global e operação de manutenção, assistência técnica sistemas de energia assegurada, automação industrial e predial, dentre outros. Este projeto de gestão empresarial é baseado no CRM do SAP R/3 e considera os pontos de vista das gerências da área IND 4, seus usuários, áreas suporte de TI (Tecnologia da Informação) e da SBS (*Siemens Building Services*).

Nossa intenção é relatar o andamento e compreender os passos futuros do projeto, com uma clara definição do cronograma e das etapas de implantação, contemplando todas as principais necessidades da área IND 4 levantadas por ocasião da implantação da versão 3.0fd e dos levantamentos realizados para o processo de escolha do sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente- CRM, bem como os atuais.

As inovações nos processos de gerenciamento via *“softwares”* de gestão, como observado no mercado global, estão cada vez mais velozes, fruto das inovações tecnológicas e das fusões internacionais que visam maior satisfação do cliente com uma maior participação de mercado e com a consistência técnica necessária para atender as necessidades dos usuários nos processos de negócios, bem como as necessidades de integração com a internet.

O projeto em andamento estuda todos os processos da área IND 4, sendo analisada a cobertura destes pelo SAP R/3 V4.6 e CRM SAP.

Os sistemas atuais em uso, que não tiverem cobertura (sistemas legados), estarão interligados ao SAP 4.6, através de interfaces, que serão desenvolvidas pela equipe INF SAP.

A decisão pela continuidade dos sistemas legados será definida em conjunto pelos *“key-users”* IND 4, IND 45 e INF SAP.

▪ Objetivo

Objetiva definir o projeto e conscientizar as áreas IND, dentro das atividades de serviços, sobre o projeto de implantação do sistema SAP R/3, estágio atual dentro da versão 3.0fd e necessidades futuras dentro da versão 4.6c, bem como da solução de CRM- *“Customer Relationship Management”*, também da SAP e dos trabalhos que serão desenvolvidos junto aos diversos departamentos.

Previsão de implantação completa do projeto: Julho/2001.

▪ Objetivos Estratégicos

- Fortalecimento da competitividade das áreas de “service” através de:
 - Otimização dos processos de negócios, da estrutura organizacional e do fluxo de informação
 - Maior velocidade de resposta nos negócios (decisão, fornecimento, serviços, etc.)
 - Visualização e transparência de informações gerenciais
- Maior integração no Grupo Siemens Brasil e com parceiros externos (Clientes, Fornecedores, Siemens AG Alemanha, outras LG's- Grupos empresariais Siemens de outros países).
- Modelo de “service” padrão mundial

▪ Objetivos Táticos

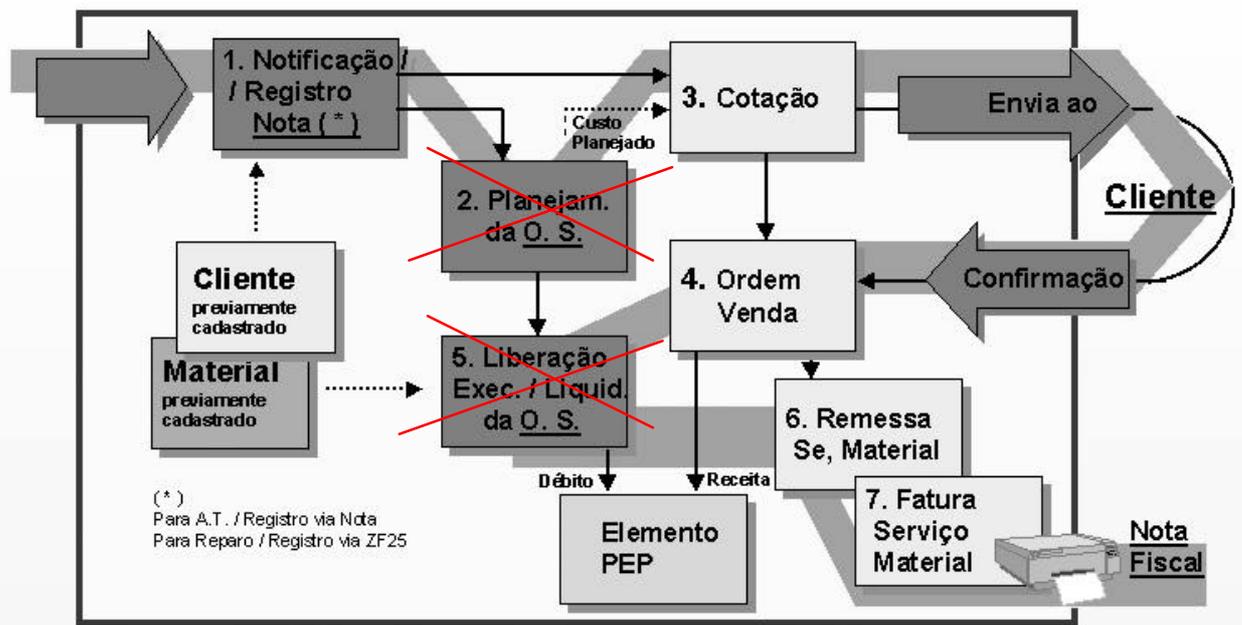
- Simplificação dos processos de negócios
- Padronizações das aplicações e informações
- Disponibilidade das informações com velocidade, segurança e integridade necessárias às exigências dos negócios “service”.
- Base de dados única
- **Objetivos Operacionais**
- Sistemas de fácil utilização pelo usuário final
- Sistema integrado, evitando retrabalhos da informação

- **Área de Validade**

Unidade de Negócios IND 4 / Atividades de Serviços →
SIS - SiemensIndustrialService

- **Situação Atual**

Versão do SAP R/3 atualmente em uso pela IND 4: Versão 3.0fd /
Visão pelo fluxograma:



Fluxo de Documentos no SAP para Assistência Técnica e Reparos envolvendo os módulos SAP: SM, SD, MM, PS

Principais funcionalidades implantadas até o presente momento:

- Base Instalada

Está disponível para registros no SAP R/3 de bases pré-existentes, por exemplo:

- Equipamentos previstos em contratos de manutenção, bases específicas em clientes, listas de equipamentos. Todas de forma manual ou via programa de carga a partir de planilhas excel (a ser desenvolvido pela equipe SAP R/3, caso venham ser utilizadas).
- Para os produtos vendidos serem cadastrados na base instalada no momento da expedição, iniciado em outubro/2000, sistemática de registro de números de série e inclusão dos equipamentos e da base instalada no SAP R/3 Versão 3.0fd.
- Notificação de Reparo e Assistência Técnica
 - Já em utilização pelo “Call Center” da IND 4 na unidade de Itapeperica da Serra e pelas oficinas de reparo.
 - Faltando implementar nas regionais IND 4
- Ordem de Serviços
 - Disponível a ferramenta no SAP R/3, porém sem vinculação com os sistemas contábeis atuais, inviabilizando, portanto a sua utilização pela área técnica.
- Cotação / Ofertas de Venda
 - Utilizado atualmente pelas áreas para registro das cotações no SAP.
 - Com a implantação do envio automático de fax via SAP R/3, implantação realizada em outubro/2000, ganhou-se agilidade e a função de gerenciamento das ofertas realizadas adquiriu maior eficiência.
- Ordem de Venda
 - Registro dos pedidos dos clientes no SAP R/3, acompanhamento, afuramento e controle- implantado.
- Reparos de motores na Lapa e “NoBreak” / Disjuntores em Itapeperica

- Utilização da transação ZF25 para registro de entrada, notificação e acompanhamento dos materiais em trânsito interno / externo– ganhos em velocidade e correção de lançamento.
- Contratos
 - Processo comercial / Os contratos IND 4 estão sendo faturados pelo SAP R/3.
 - Faltando os registros de base instalada para o perfeito encadeamento dos processos operacionais dentro do sistema.

Quadro resumo:

Processos	Versão 3.0fd	Obs.
Base Instalada	Disponível / parcial	Previsto automatizar a partir da Venda / Expedição
Notificação	Disponível	Faltando modificações de forma a agilizar o processo de atendimento.
Ordem de Serviço	Inviável	Previsto processo completo a partir da Versão 4.6c
Oferta / cotação	Disponível	Faltando acertos quando a partir da Notificação / Faltando Ordem de Serviço para planejamento
Ordem de Vendas	Disponível	Ok !
Movimento de Reparos	Disponível	Ok !, com a utilização da transação ZF25
Contratos	Disponível	Faltando atrelar à base instalada para encadeamento dos processos.
FdT - Fichas de Tempo	Indisponível	Previsto a partir da Versão 4.6c.
Escalonamento técnico campo	Indisponível	Previsto a partir da Versão 4.6c.

▪ **Próximos passos / Versão atual 3.0fd**

Solução das pendências existentes dentro da versão atual 3.0fd

Veja quadros em anexo.

SAP Versão 4.6c + CRM - Implantação Julho/2001.

Os processos de negócios não cobertos pela versão atual, versão 3.0fd, serão cobertos com a implantação do SAP R/3 - Versão 4.6c e da ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*), cobrindo todos os processos de serviços levantados, tanto os de acesso externo como interno.

No estudo dos processos desenhados pela equipe de desenvolvimento da TI, *“key-users”* (usuários chave) validarão estes processos e os eventuais protótipos criados a partir deste estudo. Os *“key-users”* são colaboradores, nomeados por suas áreas, que mantêm suas atribuições dentro de suas unidades e representam sua área de atuação em assuntos de TI, especificando necessidades de informação e de melhorias, testando e aprovando soluções, divulgando a todos os colaboradores de seus setores as ações em andamento. Trabalhando em conjunto com *“key-users”*, a IND 45 coordenará a implantação do sistema SAP R/3 Versão 4.6c e o CRM – *“Customer Relationship Management”*. Cabe à IND 45 *interfacear* entre a TI e os *“key-users”*, visando a certificação de que as necessidades levantadas sejam efetivamente cobertas por estes protótipos, além de que tais necessidades estejam de acordo com o planejamento e estratégia da unidade de negócios IND 4, além de acompanhar e certificar que o cronograma de atividades esteja sendo cumprido.

▪ **Análise de Risco**

Riscos	Conseqüências	Ações esperadas
Dificuldade na liberação dos usuários-chave (<i>key-users</i>).	<ul style="list-style-type: none"> - comprometimento dos prazos, - excessiva visão da área de informática no projeto ou - excessiva visão de outras unidades, UN's, envolvidas com o desenho/homologação do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da Diretoria - Envolvimento das gerências das áreas de negócios
Falta de sincronismo entre os diversos processos no desenvolvimento do projeto SAP R/3 + CRM.	<ul style="list-style-type: none"> - Não cumprimento do prazo previsto para Julho/2001. - Possibilidade de comprometimento do projeto como um todo em termos de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição clara e formal das responsabilidades - Planejamento detalhado da implantação. - Acompanhamento e divulgação dos problemas existentes na contemplação dos processos das UN's, existentes levantados e necessidades futuras.
Dificuldades na integração entre o CRM Siebel de Vendas e o CRM SAP de Service.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de informações coerentes para Vendas de Serviços, prejudicando a Relação com o Cliente prevista nos projetos CRM de Serviços e CRM de Vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise prévia e divulgação dos riscos e correções pela TI e SBS SD.
Projeto SAP R/3 + CRM priorizar os legados existentes e não as inovações previstas nos levantamentos	<ul style="list-style-type: none"> - A IND, tendo relativamente as outras UN's, poucos legados específicos, ser preterida na implantação ou ter que se adequar aos legados pré-existent e contemplados pelo SAP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento da Diretoria e gerências IND, com o devido respaldo dos usuários e representantes participantes dos processos em análise.
Não compreensão do Processo de Instalação da IND (Oferta, Vendas, Planejamento, Projeto, Execução, Colocação em Operação e Serviços) pela equipe SAP.	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Processo de Instalação inadequado para a IND, em Julho/2001. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões entre os líderes do processo de Instalação do INF SAP com as áreas IND - Acompanhamento da IND 42 no projeto, verificando itens contemplados.

▪ **Viabilidade econômica**

O projeto de viabilidade econômica para introdução do SAP R/3 V4.6 mais o CRM Service da SAP levou em consideração a substituição dos sistemas legados, e principalmente a melhoria nos processos, visando uma sobreposição dos custos atuais com informática.

Esta análise foi desenvolvida pela TI, com validação pelas UN's (Unidades de Negócios) abrangidas.

▪ **Fatores de Sucesso**

Para que o projeto torne-se viável, fatores de sucesso devem ser considerados:

- Comprometimento dos "key-users", TI, gerentes e usuários
- Liberação dos "key-users", pelas respectivas gerências, para as atividades do projeto
- Divulgação, pelos "key-users", das atividades a todos os usuários, fornecedores e clientes internos
- Compreensão dos processos IND e contemplação das necessidades levantadas, durante o projeto, pela equipe INF SAP e TI
- Planejamento conjunto entre TI, "keyusers" e IND 45

Resultados

A análise da estrutura do CRM evidencia alguns aspectos merecedores de consideração que se potencializam quando ligados a preceitos da gestão de qualidade:

- A qualidade necessita ser identificada como algo que suprirá uma demanda existente para o cliente, portanto, nada mais óbvio que atentarmos para a voz do cliente em todos os processos, abstraindo suas pirações e desenvolvendo produtos/serviços que correspondam as suas expectativas.

- No imperativo da sociedade da inovação, as áreas de P&D terão subsídios de informações refinadas baseadas nas necessidades dos clientes (informação primária) e não somente seus requisitos (informação secundária), permitindo desta forma, mergulhar nos processos dos clientes e obter informações genuínas e profundas das suas necessidades reais.
- Alterar estruturas ortodoxas funcionais, disponibilizando a todos colaboradores uma organização de informações pormenorizadas dos clientes, ou seja, diminuindo conflitos emblemáticos internos de autoridade, endêmicos a esta estrutura e focando as energias nas atividades dos clientes.
- Aumento do “empowerment”, os funcionários/colaboradores terão mais conhecimento e maior capacidade de tomada de decisão favoráveis aos clientes.
- Enriquecimentos das políticas de recursos humanos, para ser eficaz, as organizações necessitarão de elementos bem treinados e talentosos para utilizar e travar relações diretas com os clientes, acima de tudo, estes elementos devem estar comprometidos com a organização (tanôkôs).

As aplicações de programas de CRM explicitam algumas vantagens:

- Aumento de receitas, incrementando possibilidade de conquistas de novos clientes, através de trabalhos preliminares de gestão de informações.
- Manutenção de clientes, oferecendo produtos/serviços com personificação.
- Diminuição das despesas, possibilitando realçar relações lucrativas e abandonar relações desvantajosas.
- Maior comprometimento dos clientes, com a disponibilização de informações relevantes.
- Mudança de um papel reativo passivo de receptor de pedidos para um papel pró-ativo de estimulador de consumo.

Discussão dos Resultados / Conclusões

Entretanto, para o escopo de nosso trabalho, o essencial é responder a hipótese da ligação do processo CRM com processos de qualidade. Observando a nossa efêmera sociedade atual com seu nível tecnológico, verificamos que a fidelidade dos clientes tende a diminuir, tornando-se imperativo desenvolver ferramentas que intensifiquem estas relações. Assim, o CRM, quando aplicado efetivamente, ampliará os conhecimentos dos clientes pela organização, facilitando o atendimento dos preceitos de qualidade.

A observação crítica dos condicionantes remete-nos à seguinte estrutura:

Fatores alavancadores:

- Melhoria relação clientes/empresa.
- Melhor condição de manutenção dos clientes.
- Aumento da percepção da política da qualidade pela empresa.
- Redução dos conflitos interdepartamentais.
- Melhores resultados financeiros no médio/longo prazo.
- Facilidade nas relações com os clientes.

Fatores Restritores:

- Necessidade de possuir uma grande capacidade instalada de tecnologia, inferindo um grande investimento inicial e elitizando o processo a grandes corporações.
- Resistências de funcionários, os métodos de gestões invariavelmente sofrem aversões quando no seu início, receios de demissões e perdas do “status quo” aumentam a tensão no processo.
- Retorno, os resultados tendem a aparecer dentro de um médio a longo prazo. É necessário um período de maturação inicial.
- Cultura, a estrutura funcional anterior deve ser substituída por uma nova estrutura dirigida ao cliente. Os objetivos específicos departamentais devem estar subordinados aos objetivos gerais.

Assim, para a adoção de processos de CRM deve passar pela quebra de paradigmas de modelos de relacionamento com clientes, elaboração de um projeto detalhado envolvendo todos os níveis pertinentes da organização, com riscos de insucesso caso esta etapa não seja adequadamente efetuada. Existem, porém grandes ganhos para a organização, que passam pela necessidade atendida, aparentemente primária, de conhecimento dos clientes e seus anseios, até ganhos internos de melhoria e clareza das comunicações, diminuição dos tempos dos processos, o que pode levar à diminuição de custos operacionais. A qualidade percebida pelo cliente também é potencializada uma vez que, dentre outros fatores, o atendimento por parte de seu fornecedor tenha passado o mínimo, a ser preciso e mais rápido. Isto é otimização de relações com os clientes.

Anexo 1

O Estado de Minas - Campanhas de Conquista. Reconquista - e Renovação de Assinatura.

O ESTADO DE MINAS é um dos mais importantes jornais de Minas Gerais. Possui uma equipe de jornalistas de alto nível e edita mais de 10 cadernos com ampla cobertura dos principais temas da atualidade. O jornal é vendido em bancas e por assinatura.

É importante destacar que o mercado é disputado por duas empresas locais e pelos principais jornais do Rio de Janeiro e de São Paulo, que são bastante agressivos e normalmente, praticam preços menores.

Durante o período de estruturação deste programa, o mercado apresentava-se bastante retraído, sendo que os índices de conversão e retenção eram baixos e não havia, da parte do Estado de Minas, preocupação com o relacionamento com seus assinantes.

Os assinantes são comerciantes, aposentados, empresários, profissionais liberais, empregados do setor público e privado, em sua maioria, e têm mais de 30 anos. As empresas assinantes são pequenas ou médias, em geral.

O desafio da BRETZKE foi desenvolver uma estratégia de Marketing de Relacionamento capaz de encantar e surpreender estes assinantes, elaborando uma comunicação que explicitasse a decisão do Estado de Minas de atuar de forma mais próxima e dirigida. O objetivo a ser atingido era a construção de um relacionamento estável e duradouro.

Database Marketing: a Arma do Estado de Minas para Desenvolver um Relacionamento Especial e Encantador com seus Assinantes.

A Estratégia Consistiu em Implantar - O Conceito de Marketing de Relacionamento, Conceituando a Empresa para o Cliente

O primeiro obstáculo que a BRETZKE venceu foi a cultura interna. Inicialmente, era voltada para o operacional ao invés do assinante. Outro obstáculo a ser vencido foi à barreira da insatisfação do assinante com o atendimento do ESTADO DE MINAS que, durante algum tempo, enfrentou problemas com a entrega do jornal e do cartão de crédito.

A comunicação foi toda sistematizada, integrando as diversas mídias: rádio, TV, mídia impressa, mala direta e "telemarketing". A aquisição da assinatura foi facilitada de diversas maneiras, envolvendo-se o assinante com uma linguagem direta, quente e pessoal.

Durante um período de cinco meses, a BRETZKE recomendou, desenvolveu e mensurou concomitantemente 5 campanhas: uma de renovação, uma de reconquista de ex-assinantes e três ciclos de conquista, envolvendo uma verba total de US\$ 480.000,00.

O resultado obtido foi muito acima do projetado. O índice de renovação passou de 80% para 97%. A média de conquista de novos assinantes passou de 11 para 22 assinaturas/mês, por operador. O índice de reconquista de ex-assinantes passou de 1% para 10,5%.

Só Podia Dar Ouro, Prata e Bronze.

- A campanha de Renovação recebeu o troféu de Ouro do Prêmio ABEMD Associação Brasileira de Empresas de Marketing Direto - de Resultados de Marketing e o Troféu LEADER ECHO AWARDS da DMA - Direct Marketing Association de Nova York- USA.
- A campanha de Reconquista recebeu o Troféu de Prata
- A campanha "Cantada Irresistível" o Troféu de Bronze do Prêmio ABEMD de Resultados de Marketing.

Campanha Renovação Estado de Minas

Troféu de Ouro do Prêmio ABEMD de Resultados de Marketing *Leader Echo Award* da DMA - *Direct Marketing Association* de Nova York - USA.

Esta campanha, parte da Estratégia de Marketing de Relacionamento desenvolvida pela BRETZKE para o ESTADO DE MINAS, visava renovar as assinaturas que iriam expirar, além de aumentar o índice de renovação em 20%.

A BRETZKE formulou uma campanha de comunicação dirigida e integrada, desenvolvendo uma forte oferta e mudando os procedimentos operacionais. Foi proposta a flexibilização da forma de cobrança e o treinamento específico para a distribuição, a administração e para a Central de Atendimento, visando uma atuação integrada dentro desta nova filosofia, orientada para o assinante.

A campanha desenhada pela BRETZKE consistiu de um conjunto de malas diretas, integrado a ações de "telemarketing". As malas diretas envolveram o assinante com uma linguagem objetiva e pessoal antes, durante e depois da renovação da assinatura.

A primeira mala direta informava o vencimento da assinatura. A segunda acompanhava o carnê ou informava o débito em conta telefônica. Ainda estava prevista uma terceira mala direta, vendendo fortemente os benefícios. Em anexo, seguia a 2a. via do carnê. O "mailing list" foi extraído do database "marketing" do ESTADO DE MINAS e segmentado pela data de término da assinatura.

Finalmente, foi feita uma ação de "telemarketing" ativo para ressecagem dos assinantes não respondentes. Uma carta de boas vindas, posicionando o Clube do Assinante e a Central de Atendimento como elo de ligação com o seu jornal, era enviada ao assinante que renovasse a assinatura.

Os resultados superaram todas as expectativas: o índice de renovação foi de 92,7%, muito acima do índice internacional do setor. O custo unitário da renovação foi de US\$ 3,06, comprovando que o custo de manter um assinante é 8 vezes menor do que o de conquistar um novo.

Desta forma, o ESTADO DE MINAS melhorou a sua comunicação, encantou e surpreendeu os seus assinantes o que se evidenciou através das cartas recebidas com elogios à nova postura e reconhecimento do esforço realizado para atendê-los com excelência.

Campanha de Reconquista de ex-assinantes

Um dos mais importantes jornais de Minas Gerais, o ESTADO DE MINAS, sabia que a tarefa de reconquistar os assinantes perdidos seria difícil, porém compensadora. Por isso, solicitou à BRETZKE o desenvolvimento de uma estratégia de reconquista que se constituísse no modelo de relacionamento com estes assinantes. Estabeleceu o objetivo de reconquistar 5% dos ex-assinantes.

Mas, como atingir estes objetivos? Acima de tudo, com alto impacto. O passo inicial da campanha da BRETZKE, foi o envio gratuito do jornal durante 5 dias, para o endereço da assinatura cancelada ou não renovada. Envolvendo o jornal, havia uma mala direta no formato de um envelope de presente com um grande laço vermelho e uma carta explicando a importância do assinante para o ESTADO DE MINAS.

A segunda mala direta de reconquista tinha um forte apelo emocional pedindo um "voto de confiança" para a melhoria do atendimento ao assinante. Nesta carta foi incluída uma bandeirola com a inscrição "ESTADO DE MINAS. AGITE ESTA BANDEIRA".

Finalmente, foi realizada uma ação de "telemarketing" ativo com os não-respondentes para descobrir as barreiras reais e recuperar o assinante. Na renovação, o assinante recebeu uma carta de boas vindas.

A lista foi extraída do Database Marketing do ESTADO DE MINAS e segmentada pela data de suspensão da assinatura.

Como previsto, esta campanha causou grande impacto e reconquistou 10,89% dos ex-assinantes a um custo de US\$ 10,48. Os ex-assinantes, espontaneamente, manifestaram o seu encantamento e alguns escreveram pedindo "desculpas" por não poder mais assinar o jornal. O desafio foi vencido.

Campanha para Conquista de Novos Assinantes

A BRETZKE implantou o Marketing de Relacionamento na circulação do ESTADO DE MINAS, o que exigiu que a comunicação fosse planejada e executada de forma integrada para otimizar o esforço e os resultados. O ESTADO DE MINAS, queria comprovar a força do conceito de comunicação integrada. E, com esta campanha, comprovou e aprovou.

A campanha foi dirigida para pessoas físicas e jurídicas com necessidade de atualização e que gostam de ler, das classes A, B e C, majoritariamente acima dos 30 anos, comerciantes, empresários, aposentados, profissionais liberais, empregados de empresas do setor público e privado. Ou seja, a principal fatia componente do público do ESTADO DE MINAS.

A Campanha utilizou Mídia Eletrônica (Rádio e Tv), Outdoor e Mídia Impressa, com Anúncios de Resposta Direta, para gerar Vendas no “Telemarketing” Receptivo. Uma Combinação Perfeita.

O objetivo da campanha era gerar “prospects” para o “telemarketing” receptivo de venda.

A estratégia visava aumentar o índice de resposta de suas campanhas pela sinergia entre as mídias e por apresentar uma oferta forte, capaz de seduzir o leitor e levá-lo a ação imediata.

O “telemarketing”, principal mídia-resposta, foi preparado para realizar a conversão e evitar a perda de vendas ao telefone.

Após a venda da assinatura, era enviada uma mala direta de boas vindas, manifestando a satisfação do ESTADO DE MINAS em tê-lo como assinante e posicionando a Central de Atendimento como seu canal de comunicação. O objetivo de melhorar o índice de resposta foi alcançado, pois as vendas pelo “telemarketing” receptivo passaram de 10 para 22 vendas/mês, por operadora, representando um aumento de 120%. O custo por resposta foi de US\$ 27,70.

Fator Determinante de Sucesso Foi a Utilização Integrada de Várias Mídias.

Bibliografia

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial - como as organizações gerenciam ...seu capital intelectual*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

MACHTYNGER, L; STONE, M.; WOODCOCK. *CRM – Marketing de Relacionamento com o Cliente*. São Paulo: Futura, 2001.

NONAKA, I., TAKEUCHI, N. *Criação de conhecimento na empresa – como as empresas ...japonesas geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

PLANO MASTER DE NECESSIDADES DE INFORMÁTICA - SAP R/3 - Versão 4.6c & SAP CRM - IND 4 – Siemens Service- SIS – Siemens Industrial Services– 2000

POLANYI, M. *Personal knowledge*. Chigago: The University of Chigago Press, 5ª ed. 1974

PORTER, M. Localização da empresa ainda é uma arma valiosa na era global. *Folha de São ...Paulo*, São Paulo, 15 de jan. 1996. Caderno especial ...Folha management, número 23.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior*. 12ª ed. Rio ...de Janeiro: Campus, 1989.

SENGE, P. *A Quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. Rio de ...Janeiro : Best Seller, 1994.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual*. A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.