

CRM

e

e-business

Wilson Oliveira



C E N T R O A T L Â N T I C O



Wilson Oliveira

CRM e e-business



Edições Centro Atlântico
Portugal/2000

Reservados todos os direitos por Centro Atlântico, Lda.
Qualquer reprodução, incluindo fotocópia, só pode ser feita
com autorização expressa dos editores da obra.

CRM e e-business

Colecção: Sociedade da Informação

Autor: Wilson Oliveira

Direcção gráfica: Centro Atlântico

Revisão e Adaptação: Centro Atlântico

Capa: Paulo Buchinho

© Centro Atlântico, Lda., 2000

Av. D. Afonso Henriques, 1462 - 4450 Matosinhos

Tel. 22 - 938 56 28/9 Fax. 22 - 938 56 30

Rua da Misericórdia, 76 - 1200 Lisboa

Tel. 21 - 321 01 95 Fax 21 - 321 01 85

Portugal

geral@centroatlantico.pt

www.centroatlantico.pt

Fotolitos: Centro Atlântico

Impressão e acabamento: Inova

1ª edição: Setembro de 2000

ISBN: 972-8426-29-1

Depósito legal: 155.066/00

Marcas registadas: todos os termos mencionados neste livro conhecidos como sendo marcas registadas de produtos e serviços, foram apropriadamente capitalizados. A utilização de um termo neste livro não deve ser encarada como afectando a validade de alguma marca registada de produto ou serviço.

O Editor e os Autores não se responsabilizam por possíveis danos morais ou físicos causados pelas instruções contidas no livro nem por endereços Internet que não correspondam às *Home-Pages* pretendidas.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, aos meus pais e à minha querida esposa, companheira e amiga Andréa de F. Sirtori de Oliveira que é um permanente incentivo e apoio.

Também agradeço aos meus amigos e conhecidos que directa ou indirectamente contribuíram para o desenvolvimento desta obra. Agradeço pelas suas amizades, profissionalismo, lições de vida e seriedade, e também a todos os outros, pois todos os equilíbrios entre respeitos e confrontos, e entre simpatias e antipatias são sempre necessários para o nosso desenvolvimento.

Sobre o Autor

Wilson José de Oliveira é Analista de Sistemas com larga experiência em Desenvolvimento de Sistemas Client/Server e sistemas para e-Commerce utilizando principalmente as linguagens Delphi, Visual C++, C++ Builder, ASP e as Bases de Dados Oracle, MS-SQL Server e Interbase.

Desenvolve sistemas para protecção em redes locais e Internet para empresas e presta consultoria em protecção de sistemas computacionais contra vírus e intrusões, desenvolvendo estas ferramentas em Pascal, C++ e Assembler.

Actualmente o autor dedica-se à consultoria em sistemas CRM (Customer Relationship Management) e e-Business, e também a serviços de formação em todo o Brasil.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	5
SOBRE O AUTOR	5
INTRODUÇÃO	11
UM POUCO DE CRM	12
CLIENTE SATISFEITO, A LEI DA SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL	19
O QUE É O CRM?	23
REFLEXÃO	23
REQUISITOS PARA UMA BEM SUCEDIDA INICIATIVA DE CRM	25
INVESTIMENTOS EM CRM	26
PERGUNTAS MAIS FREQUENTES SOBRE CRM	29
MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO PARA O CRM	29
GRANDES DESAFIOS	29
INICIATIVA CRM	30
COM TECNOLOGIA NÃO SE RESOLVEM TODOS OS PROBLEMAS	30
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	30
ESFORÇOS NECESSÁRIOS PARA IMPLEMENTAR UMA INICIATIVA CRM	31
COMO FICAM OS CALL CENTER?	31
QUANDO DEVO COMEÇAR O MEU CRM?	32
CRM NÃO É UMA MODA	33
DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA DOS PRÓXIMOS ANOS	35
COMO RECOMPENSAR A FIDELIDADE?	37
PORQUÊ CRM?	39
O QUE É O CRM?	40

PROCESSOS DE NEGÓCIO E EMPRESAS VIRTUAIS	43
CONSIDERAÇÕES INICIAIS	43
PROCESSOS DE NEGÓCIO	43
MODELO DE NEGÓCIO (BUSINESS MODEL)	46
ENGENHARIA DE NEGÓCIOS	47
IMPLEMENTAÇÃO DE UMA EMPRESA VIRTUAL	63
A VISÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	63
RECONHECIMENTO DAS MUDANÇAS	65
VISUALIZAÇÃO DO FUTURO	66
ENVOLVIMENTO DA MÉDIA GERÊNCIA	68
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	69
GLOBALIZAÇÃO	70
SIMULAÇÃO DE NEGÓCIOS	71
AGILIDADE NO ATENDIMENTO AO MERCADO	72
ECOSSISTEMA	74
PARCERIAS, FUSÕES, AQUISIÇÕES, JOINT-VENTURES	76
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - NEGÓCIOS ELECTRÓNICOS	77
BASES DE DADOS DE CLIENTES E FORNECEDORES	79
CALL CENTER	81
COMÉRCIO ELECTRÓNICO	82
ENGENHARIA VIRTUAL	84
PRODUÇÃO VIRTUAL	86
ASPECTOS JURÍDICOS	88
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - TELETRABALHO	89
ESCRITÓRIO VIRTUAL	92
HOME OFFICE	93
CORREIO ELECTRÓNICO	94
GESTÃO ELECTRÓNICA DA DOCUMENTAÇÃO	95
SIMULAÇÃO DE ACTIVIDADES HUMANAS	96
INTEGRAÇÃO DE IDIOMAS	96
CULTURA	98
TERCEIRIZAÇÃO/EXTERNALIZAÇÃO	100
TRABALHADORES DO CONHECIMENTO	103
ASPECTOS JURÍDICOS	104

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – TECNOLOGIA	105
USO DA REDE MUNDIAL	106
INTEGRAÇÃO DE VOZ, DADOS E IMAGENS	107
PADRÕES TECNOLÓGICOS	108
QUALIDADE DA INFORMAÇÃO	109
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	110
E-BUSINESS	113
BUSINESS TO BUSINESS	114
B2B OU B2C?	116
QUEM É O CLIENTE?	117
Um ESTUDO	119
E-COMMERCE	121
DEFINIÇÕES DE E-COMMERCE	123
FACTORES RESTRITIVOS AO COMÉRCIO ELECTRÓNICO	125
SEGURANÇA	125
AS FORMAS DE PAGAMENTO	130
A TRADIÇÃO DOS VAREJISTAS	134
NOVAS TECNOLOGIAS EM COMÉRCIO ELECTRÓNICO	134
ASPECTOS IMPORTANTES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE COMÉRCIO ELECTRÓNICO	136
CATÁLOGOS ELECTRÓNICOS – TECNOLOGIAS	139
HTML	141
VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO HTML	142
XML	143
DOCUMENTOS VÁLIDOS E BEM FORMADOS	144
AS VANTAGENS DA XML	145
DTD	147
XSL	148
PRINCÍPIOS DO MODELO XSL	148
A ARQUITECTURA XSL	148

RDF	149
O MODELO DE DADOS RDF	150
VANTAGENS DO RDF	151
DOM	152
VANTAGENS DO DOM	153
ASP	154
SUPPLY CHAIN	155
INVESTIR EM SUPPLY CHAIN	156
GARANTINDO A SEGURANÇA E PRIVACIDADE EM	
SITES DE LEILÕES	158
CONCLUSÃO	161
O PARADIGMA DOS PREÇOS DINÂMICOS	162
COMO IMPLEMENTAR O “DYNAMIC PRICING”?	164
QUANDO IMPLEMENTAR?	165
AS REGRAS DA “NOVA ECONOMIA”	166
BIBLIOGRAFIA	171

O que é o CRM?

Uma iniciativa CRM objectiva criar o melhor relacionamento possível com o cliente, em todo o ciclo de vida do cliente com a empresa, e não apenas na venda. Não é em absoluto uma ideia nova, uma vez que muitas empresas sempre pretenderam criar um bom relacionamento com os seus clientes. Mas, o que está a despertar tanto interesse actualmente é a disponibilização de tecnologias que facilitam esta actividade.

CRM (Customer Relationship Management) é o mais recente conceito na evolução de ferramentas capazes de fazer diferença na disputa implacável entre as empresas por mais competitividade nos negócios e no seu relacionamento com os clientes. Antes do CRM, tivemos, como conceitos catalizadores desse esforço, o Executive Information System (EIS), o Data Mining, o Supply Chain e, mais recentemente, a integração da Internet nos processos de negócio de forma ágil, simplificada e num contexto visual.

Reflexão

Indiscutivelmente que o assunto CRM já foi ou em breve estará a ser discutido em todas as empresas. E, as suas promessas são absolutamente cativantes: identificar quais são os clientes mais valiosos, permitindo criar um relacionamento intenso com eles, aumentando a sua fidelização e conseqüentemente melhorando os resultados financeiros da organização. Mas, depois das entusiasmantes palestras sobre o assunto passa-se à hora da verdade: como fazer acontecer o CRM na sua empresa?

O primeiro alerta: CRM não é uma simples questão de implementação de tecnologia. Sem tecnologia não se implementa um CRM com sucesso, mas apenas com tecnologia também não se chega a lugar nenhum!

O sucesso ou fracasso de uma iniciativa CRM depende principalmente de como as questões relativas a processos e pessoas serão tratadas no projecto. O CRM transforma todo o sector de marketing, sua organização, processos de trabalho e obviamente as pessoas e suas capacidades.

Hoje, muitas empresas estruturam-se basicamente por produtos, ou seja, os seus processos de venda, marketing e gestão estão focados nos produtos. Não é invulgar um cliente ser cliente de duas ou mais linhas de produtos e a empresa não ter consciência disto. Não é invulgar o cliente ser alcançado por diversos canais de contacto, com discursos diferentes.

Implementar CRM neste contexto significa redesenhar a organização, mudando o seu foco de produto para o cliente. Significa na prática transformar pessoas, processos, organização e tecnologia!

Muitas empresas, embora saibam que as estatísticas apontam que 60% da facturação vem de clientes fiéis ainda conservam a mentalidade de comportamento dos anos 50, onde a fidelização e a qualidade do atendimento eram secundárias.

Não é uma mudança simples, e com essa mudança surgem as seguintes questões:

- Qual passará a ser o papel dos actuais gestores de produtos?
- Como medir o sucesso das vendas?
- Por produto é mais fácil que por clientes?
- Como integrar os diversos canais de contacto?
- Como vencer as barreiras e resistências naturais à mudança?

A transição do marketing de massas para o marketing de relacionamento é muito simples no papel, mas muito difícil na prática. De uma maneira geral, os sectores de marketing estão acostumados a desenvolverem campanhas sem um foco específico nos clientes, mas apenas baseados em segmentos simplistas, como grandes e pequenas contas, classes sócio-económicas, pessoas físicas ou jurídicas e assim por diante.

Implementar o marketing de relacionamento exige informações sobre clientes, num nível que não existe hoje na maioria das organizações, e pessoal de marketing que tenha capacidade para analisar essas informações. Estes profissionais terão que ter condições de não só saber desenvolver *queries* OLAP (e no futuro usar *data mining...*), mas principalmente saber interpretar os seus resultados e aplicá-los.

O foco do CRM é o marketing. Embora a área das TI tenha um papel importantíssimo, pois deve fornecer a infra-estrutura de tecnologia (software e hardware), ela não deve ser a patrocinadora do processo. Quem conhece e pode direccionar a iniciativa CRM é sem sombra de dúvida o sector do marketing.

Requisitos para uma bem sucedida iniciativa de CRM

Primeiro, dispor das informações adequadas sobre os clientes.

Um CRM pode ser considerado um *data mart* de marketing, com informações específicas sobre clientes.

- Este *data mart* existe na empresa hoje?
- Como poderá ser construído?
- De onde e como virão as informações para preenchê-lo?
- Qual será o nível de segmentação a que se deseja chegar?

Na prática é impossível chegar-se a 100% do detalhe de cada cliente da empresa, mesmo porque muitos deles não justificariam tal investimento. Apesar de que a proposta do CRM é fazer com que a empresa venha apenas a ter clientes rentáveis, no dia a dia isto dificilmente será alcançado.

Depois, é necessário um projecto CRM bem consistente. Significa focar na organização, processos e pessoas de marketing. Significa também integrar sistemas aplicativos com o *data mart* CRM.

E, muito importante, não deixar em segundo plano a criação de uma mentalidade de comportamento focada na qualidade do atendimento ao cliente, de ponta a ponta, e não só na venda. Com certeza, para muitas empresas, será muito diferente do que vemos hoje. Este esforço implica formação intensiva e internalização dos conceitos de CRM em todos os níveis da organização. Implica também em mudar as estratégias de negócio que consideram que apenas a política de preços baixos é o suficiente para manter a sua clientela fiel... O elo mais simples será sem dúvida a tecnologia. Ela está disponível e é uma questão de fazer a escolha certa. Mas, pessoas, organização e processos exigem esforços significativos para serem transformados.

Investimentos em CRM

Os investimentos em CRM tendem a aumentar significativamente. Algumas pesquisas como a efectuada pelo Meta Group apontam para um mercado de quase 5 bilhões de dólares em 2001.

Mas, porquê estes altos investimentos?

Nós, como clientes, com certeza temos inúmeras más experiências para contar. Temos aquela compra de um livro num *site* Internet que prometia entrega em 24 horas e já se passaram

quase 20 dias e eles nem respondem aos e-mails. Ou aquela revista que insiste todos os meses que façamos uma assinatura, da qual já somos assinantes. E aquele serviço de atendimento telefónico que nos deixa muito tempo à espera com musiquinhas e mensagens dizendo quão eficiente é a empresa, e quando atende, depois de termos digitado o nosso código, perguntam-nos o código novamente.

Temos também bancos que gabam o seu nível de atendimento personalizado, mas que o gerente só nos atende por pouquíssimos minutos, e quando o consultamos sobre qual o melhor investimento, descobre-se que ele não sabe bem do que está a falar. E aquele outro em que você altera o endereço de correspondência, mas continua a receber cartas no endereço antigo. E então você descobre que é cliente de um produto e não de um banco...

As páginas de reclamações dos leitores que aparecem nos principais jornais são outra fonte inesgotável de exemplos de como não tratar os clientes.

Por estas e outras situações é que as empresas estão à procura de como melhorar o seu relacionamento com os clientes. Mas, só melhorarão se existir uma clara consciencialização de que o relacionamento 1-to-1, tão falado, exige não apenas tecnologia, mas relacionamento humano. E as pessoas não mudam as suas atitudes e pensamentos de um dia para o outro. Este é o grande desafio do CRM.