



globalengest
engenharia e gestão global

Formação em

Gestão Comercial

Módulo CRM (Customer Relationship Management)



Crescimento Pessoal
Impacto Global

Índice

1. Introdução	3
2. O que é um CRM (Customer Relationship Management)	4
3. Contribuição do CRM para um acréscimo de eficiência comercial	4
3. Variáveis de análise num CRM	6
5. A análise comercial Pós Venda	10
6. Conclusão	13
7. Bibliografia	13

www.globalengest.com

1. Introdução

Hoje em dia, com o mercado atual, a manutenção de bons clientes é de extrema importância para a sustentabilidade de qualquer organização. Apesar disto, muitas empresas concentram-se apenas em atrair novos clientes e acabam por deixar de investir recursos na preservação dos relacionamentos pós-venda, esses sim, de longa duração.

É de domínio público o fato de ser mais caro conquistar um novo cliente do que manter um antigo. O entendimento de marketing de relacionamento requer a distinção entre a transação (envolvimento de curta duração) e a relação (envolvimento de maior duração) onde o marketing de relacionamento torna-se como todas as atividades dirigidas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relações de troca de sucesso. Implementar um sistema de gestão de relacionamento exige uma mudança de postura e comprometimento de toda empresa, em todos os níveis da hierarquia, a favor de uma cultura de fortalecimento do relacionamento com o cliente, permitindo uma atenção individual sobre cada um.

Pode-se conhecer algo dos clientes que a concorrência não sabe, e pode-se fazer algo diferente que o concorrente não faz.

Pensamentos

"O maior problema dos negócios, hoje em dia, é que muitos gestores têm muita informação. Isso os fascina e os cega, pois eles não sabem o que fazer com todas essas informações."

Lee Iacocca

"Pegue uma estratégia comercial inteligente e detalhada, junte-a a um software CRM e terá ajuda para desenvolver, encontrar e recompensar os seus melhores clientes."

Bob Thompson

2. O que é um CRM (*Customer Relationship Management*)

Um CRM não é nada mais do que um sistema de gestão de relacionamento com Clientes, permitindo ter uma informação permanente e atualizada sobre o estado de relação e sua comunicação como uma ferramenta estratégica para fortalecer a Competitividade, sendo uma combinação de estratégia e Sistema de Informação direcionada para o foco no cliente, para servi-lo melhor. No entanto, cabe salientar a importância da compreensão por parte dos colaboradores na adoção do programa para o êxito e continuidade do processo, pois estes são os responsáveis pela manutenção do sistema e sua boa qualidade na informação depositada, principalmente no nível do acompanhamento do histórico dos clientes que possibilita um planeamento da equipe de vendas mais eficaz e assertivo.

Podemos definir o objetivo CRM como uma ferramenta para manter clientes fiéis para o desenvolvimento de um relacionamento em longo prazo dentro da organização, integrando mercado, vendas e funções de serviços através da automação do processo de negócios, solução tecnológica e recursos informacionais para maximizar cada contato com o cliente; facilitando o relacionamento entre empresas, os seus clientes, fornecedores e empregados e auxiliando na redução de custos, eficiência, aperfeiçoamento e crescimento da produtividade

3. Contribuição do CRM para um acréscimo de eficiência comercial

Os CRM's, informáticos ou não, permitem uma agilização de todo o processo comercial porque concentra, organiza e gere a informação dispersa, disponibilizando-a para uma análise efetiva, sempre que necessário:

Dados de Clientes reunidos num sítio. A equipa Comercial gasta demasiado tempo a reunir os dados de clientes que depois os guarda em vários locais, muitas vezes de forma individual, causando muitos problemas quando o Comercial responsável pelo Cliente vai de férias ou sai da empresa, pelo desconhecimento da relação atual com o cliente. A actualização regular destes dados garante que a equipa comercial não precisa de andar de um lado para o outro à procura das informações antes de uma chamada ou reunião ou que possa substituir, temporária ou permanentemente um colega.

Classificação dos clientes potenciais. É claro que nem todos os clientes potenciais tornam-se numa venda realizada, mas poderão vir a tornar-se. Ter um sistema de CRM pode permitir analisar o desempenho passado e identificar valores mensuráveis, como, por exemplo, o valor da última compra, ou valores demográficos ou produtivos, como o rendimento ou os produtos mais requisitados ou que possam vir a ser, indicando se o potencial do cliente é bom ou não. Isto permite-lhe alocar mais atenção às melhores oportunidades que possa vir a ser criadas.

Vendas cruzadas. Com o sistema CRM permite munir os comerciais de um melhor e mais actualizado conhecimento do comportamento dos clientes, os comerciais têm mais hipóteses de repetir as vendas junto dos clientes existentes ou de vender produtos ou serviços mais caros, ao realizar um acompanhamento mais assertivo e efetivo.

Gerir o cash flow. Todas as empresas, especialmente as pequenas e médias, encontram na previsão e gestão do cash flow um dos seus maiores desafios. A utilização de um sistema de gestão CRM permite às empresas uma imagem mais clara e previsível da atividade comercial. Quantos clientes potenciais existem? Quais são os que podem gerar uma venda,

no imediato ou futuro? Como se pode planear o investimento no departamento comercial no presente ou a curto prazo?

Gestão da equipa. Um sistema de gestão CRM permite monitorizar com mais facilidade a actividade da sua equipa comercial ou dá acesso a uma análise de gestão previsional de vendas capaz de ajudar na organização da gestão da produção, logística e financeira. Permite também compreender quem tem um bom desempenho e quem precisa de ajuda na sua actividade comercial ou, mais importante ainda, as equipas podem evitar cometer erros, faltas de supervisão e atrasos porque toda a gente tem acesso aos mesmos dados e necessidades dos clientes, deixando de parte muitas vezes “guerras” de informação entre a parte comercial, produção e financeira.

www.globalengest.com

4. Variáveis de análise num CRM

Algumas valências de um sistema CRM devem permitir um melhoramento contínuo na estratégia comercial da empresa. Destaca-se alguns dos mais importantes:

Vendas: Analisa-se ao nível da prospecção comercial e previsões de vendas;

Serviço ao cliente: Registo e acompanhamento de questões, problemas, reclamações, sugestões, pedidos de informação; acompanhamento dos assuntos, agendamento, gestão do conhecimento sobre operações e perfil;

Marketing: Análise dos dados permitindo descobrir relações não antecipadas e padrões de consumo e comportamento. São, como referido, identificados perfis de consumo, auxiliando na tomada de decisão;

Melhor gestão dos recursos existentes: Através da sua análise poupa-se em tempo de recursos humanos e de equipamentos que até então estariam a ser utilizados para processamento de dados manual e automaticamente.

Deve-se compreender que o CRM é focado no mercado, onde visa não somente garantir satisfação do cliente, mas também criar expectativas favoráveis no mercado-alvo, o que facilita, promove e incrementa compras, compras repetidas e compras futuras.

Processos de negócio trabalham com pessoas e para pessoas, para que ambos os lados, os clientes e a empresa aumentem o valor agregado nas suas transações:

- sob o ponto de vista do cliente: obter ofertas melhores e personalizadas, eliminando dúvidas e decisões através da construção de confiança, dando maior conforto e segurança ao cliente, aumentando a sua satisfação;

- sob o ponto de vista da empresa: crescer, aumentar a sua participação no mercado, gerar mais e melhores negócios, gerar mais lucros, aumentar a perenidade.

O CRM não é tecnologia, nem muito menos software. Muitas empresas compraram "softwares" caríssimos e com habilidades hiperdimensionadas, relegando a análise e o julgamento das informações pertinentes e relevantes a serem introduzidas nos imensos bancos de dados.

O que fazer com os dados depois? Como juntá-los? Como colocar esses dados a nosso serviço? Com extrair desses dados algo que seja aplicável? É preferível iniciar o CRM com lápis e papel de embrulhar pão, é melhor criar um fichário manual com os principais clientes e o que se sabe deles, ir aumentando, paulatinamente, na medida em que se sabe o que fazer e o que é necessário, criando tanto um corpo de conhecimento como processos de negócio que apresentam resultados desejados.

Enfim, é preferível ter acesso a uma ficha, em papel, com informação:

- o Sr. Pedro,
- da empresa XPTO,
- um dos seus principais clientes em determinada localidade,
- tem uma neta de nome Juliana,
- ele trata a neta, carinhosamente, por Ju,
- a Ju é a vida dele,
- a Ju nasceu no dia 29.12.2001,

do que não perceber o que fazer com os infinitos dados que não consegue transformar em informação útil. Com esta informação escrita a lápis numa ficha de papel, um bom comercial ou consultor de compras passa no escritório do Sr. Pedro e deixa um mimo, preferencialmente com a logo da sua empresa, condizente e apropriado à ocasião e à idade da neta. Isso é uma simples ação de CRM, mas que tem muito de cuidado e atenção desde a recolha do dado, até o uso apropriado da informação. A recolha de um simples dado, que

por ser relevante, transforma-se em informação, e o uso produtivo dessa informação, sozinha ou ligada a

Entender quais informações dos clientes são relevantes

É verdade que a tecnologia pode ajudar a compilar todos os tipos de informações sobre os seus clientes. Mas recolher informações úteis é algo que requer uma análise cuidadosa.

O primeiro passo para identificar os seus clientes mais valiosos é entender por que eles compram os seus produtos ou serviços. Um registro de CRM com recursos de gestão de conta pode incluir um modelo personalizado, que permita que o representante de vendas categorize a venda, ou seja, defina se foi baseada em, por exemplo, uma oferta especial, uma ligação ou na proximidade geográfica. Pode, então, vincular esse tipo de dado a detalhes analíticos sobre os clientes, disponíveis para compra a partir de firmas especializadas de pesquisa. A análise resultante pode fornecer uma visão mais clara do motivo pelo qual certos clientes ou tipos de cliente fazem determinadas compras. Analise as tendências.

O Seu sistema CRM deve também determinar se uma compra requer acompanhamento ou se requer um contato mínimo com o cliente, ou se provavelmente não irá ocorrer outra vez por um longo período. Esta informação é importante porque você a avaliar a lucratividade do cliente através de um melhor conhecimento dos custos de aquisição e retenção.

Um exemplo de utilização eficaz do CRM é nos bancos. Os bancos foram um dos pioneiros no conceito de “share of wallet” (ou fatia de consumo dos clientes), que representa o quanto do total de negociações do cliente eles recebem. Suponhamos que um cliente tenha apenas uma conta bancária. Contudo, com a análise de CRM o banco pode vir a saber que esse cliente tem uma necessidade, presente ou futura, de fazer empréstimos comerciais, financiamentos, linha de crédito ou conta de poupança. Enviando mensagens de marketing direcionadas a esse cliente, o banco pode vir a aumentar sua fatia de consumo.

No passado, um comerciante provavelmente diria: ‘Não sabemos direito o que os clientes querem, por isso mostramos 20 produtos e esperamos que comprem algum’”. Com análise, a empresa é capaz de estreitar um segmento e fazer previsões de vendas com base no perfil de um grupo de clientes.

Avaliação de clientes

A fase de avaliação desenvolve um modelo de comportamento dos clientes, usando uma combinação entre dados recolhidos e existentes sobre os clientes e outros dados úteis. Alguns exemplos de questões a analisar:

- Quem são os melhores, piores, potenciais clientes? Qual o seu perfil de aquisições?
- Onde estão implantados? Qual o setor de atividade, produtos/serviços que adquirem?
- Quanto valem em volume de vendas faturadas, adjudicadas, propostas e margem de lucro real?
- O quê, quando e como compram? Quais são as suas aquisições padrão? Existe um modelo?
- Quem determina a aquisição e qual o seu grau de autonomia e posição?
- Como é que responderam a promoções ou meios de marketing no passado e a ser abordados?

A integração da análise de dados externos e internos torna-se necessário requerendo ferramentas de análises estatísticas, e outras para analisar, formular relatórios e descobrir tendências nos dados.

Comprar um software ou planejar um projeto

A verdade é que normalmente esta decisão não depende de quem está responsável da gestão comercial da empresa, mas da visão de quem tem poder de decisão financeira ou de gerência. Se for estipulado que isto é um custo e não um investimento, provavelmente a decisão cairá na utilização de um programa de software de gestão contabilístico que normalmente já costuma trazer um pequeno módulo de gestão comercial. Em empresas de média e grande dimensão, a aposta em programas ERP já é utilizada pois reconhece-se a necessidade da organização e gestão da informação de toda a empresa, e o seu custo já permite a personalização do módulo CRM normalmente integrado no sistema adquirido, mas o desafio coloca-se principalmente nas pequenas e microempresas. Aí ainda é tendencialmente visto

como um custo, o qual dificulta a vida de quem tem por responsabilidade fazer crer que é um investimento.

No fundo, a decisão de implementação ser por meios manuais ou informáticos, deve ser pautada por um único objetivo: a utilização de um sistema de fácil compreensão, de obrigatória e atrativa utilização e que realmente sofra as análises devidas sob pena de cair em descrédito e deixar de ser continuamente alimentado por todos os que estão ligados direta ou indiretamente à área comercial.

www.globalengest.com

5. A análise comercial Pós Venda

Um dos parâmetros mais esquecidos nas empresas comerciais, é considerar que o apoio Pós Venda é um custo já que a empresa faturou o produto ou serviço ao Cliente e a dedicação que lhe evidencia é um custo e não um investimento na continuidade da relação comercial. A maioria das empresas, tem aqui um calcanhar de Aquiles já que os comerciais e o departamento comercial, normalmente são julgados pela sua prestação na prospeção e eficiência de vendas para atingir objetivos comerciais, muitas vezes com prémios remunerados como retribuição por um bom desempenho. O problema é a questão da continuidade, porque apesar de não dar evidência imediata de ganhos para os envolvidos, coloca em risco a manutenção da existência da organização por falta de trabalho continuado, muitas vezes obrigando a picos laborais com fases de quebra acentuada porque normalmente, os rácios comerciais não são de análise continuada mas de parâmetros pontuais ocultando as reais margens de lucro em valores brutos de faturação.

É de ressaltar que uma análise comercial do investimento realizado no Pós Venda, permitirá muitas vezes identificar novas oportunidades comerciais junto do mesmo Cliente e/ou mercado onde se insere se se verificar uma tendência de necessidade de algo comum entre todos os analisados, pelo que este serviço deve ser algo prioritário numa organização comercial, já que permitirá a visão de uma continuidade e evolução da oferta dos seus produtos e /serviços futuros, mantendo-se á frente da sua concorrência direta.

Algumas formas de abordagem e análise poderão estar contempladas desde pequenos inquéritos de satisfação de serviço prestado ou produto oferecido, insatisfações ou problemas ocorridos, etc. Deve-se tentar que nenhum Cliente fique sem uma resposta cabal a uma reclamação ou mero “desabafo”, para que não se sinta ignorado ou pior, utilizado.

A seguir enuncia-se alguns exemplos de situações de risco para o pós-venda:

- Desempenho técnico obtido pelo cliente no manuseio ou no emprego do produto poderá ser cobrado com base em pressupostos não exatamente iguais aos do fornecedor;

- Erros eventuais de especificação aparecem exigindo alterações no projeto original;
- Interferências técnicas que o próprio cliente, desavisadamente, realiza podem comprometer o desempenho original;
- Exposição aos concorrentes, na “casa” do cliente, das eventuais falhas ou particularidades dos produtos que merecem serem mais bem explicadas, porém não se está lá para isso;
- Um sentimento de abandono (mais ou menos como ter sido usado e encostado) que, quase sempre, ameaça, após uma brilhante passagem pelos processos de pré e durante a venda;
- A interferência de outros fornecedores, muitas vezes subfornecedores, que procuram diretamente os Clientes vendendo os seus serviços e/ou produtos;
- A entrada no circuito de novos profissionais chaves na decisão de compra do cliente, que não participaram do processo de pré e durante a venda. Falta de oportunidade para criar laços com eles e pouco conhecimento dos fornecedores;
- A história do negócio pode perder-se dentro do fornecedor, a atenção dilui-se, dificultando o atendimento esperado pelo cliente;
- A troca ou a perda de pessoas fundamentais dentro da organização da empresa fornecedora, abalando os clientes envolvidos.

Ter relacionamentos de longo prazo com os clientes, é particularmente importante no caso de compras de valor substancial, como bens industriais, em especial quando os clientes têm dúvidas sobre a decisão de compra. Acompanhamentos eficazes podem aliviar essas sensações.

A seguir identificam-se alguns serviços que permitem um acompanhamento de Pós Venda a Clientes:

· *Manutenção ou Assistência Técnica:* A missão da manutenção é "garantir a disponibilidade da função dos equipamentos e instalações para que o produto ou serviço adquirido esteja em condições de gerar os benefícios esperados sem interrupções, minimizando o tempo em que possam estar parados por problemas técnicos que possam vir a sofrer

· *Garantia do produto:* É uma declaração formal do desempenho esperado do produto assegurado pelo fabricante, o qual deve ser o mais estreito com a realidade para não defraudar expectativas.

· *Atendimento Telefónico:* O atendimento telefónico é muito delicado, pois nesse caso não se pode usar outros recursos de comunicação, como o contacto visual, a leitura corporal, o sorriso e todas as outras expressões que, se bem utilizadas, sem dúvidas, muito contribuem no atendimento.

· *Formação:* Realizar uma venda é um ato mais pessoal, por isso ao comercial é mais exigido aquando os seus contatos e portanto deve receber uma formação adequada. Deve conhecer o produto e/ou serviço que vende, além dos seus concorrentes diretos, sem esquecer de conhecer o cliente, o seu comportamento e as suas necessidades. Deve dominar diferentes técnicas de vendas, conhecer a cultura ambiental que o cerca, dentro e fora da empresa onde presta os seus serviços e as suas potencialidades individuais devem ser amplamente desenvolvidas.

· *Entrega Técnica e Orientação Quanto ao Uso:* A entrega técnica do produto e/ou serviço visa possibilitar o seu pleno e correto funcionamento, a fim de evitar possíveis depreciações prematuras por mau uso ou falta de conhecimento básico do seu uso ou utilização.

· *Visitas Técnicas a Clientes:* Os responsáveis pela área técnica e comercial podem recolher informações no cliente, para entrevistar utilizadores dos seus produtos e/ou serviços, além

Módulo Análise Comercial
de observar o seu próprio uso e/ou utilização no local. O propósito desta visita é apenas aprender sobre as experiências e exigências do cliente em relação ao produto e/ou equipamento e não vender qualquer máquina ou equipamento para não deformar a visão junto do Cliente desta ação.

6. Conclusão

Implementar um sistema de gestão CRM, Não é o garante de evolução no crescimento da eficiência comercial ao nível das vendas por si só, mas é uma ferramenta de gestão comercial muito útil que permite um conhecimento imediato e atualizado de como todos os que têm atividade comercial, se poderão relacionar mais eficientemente com os clientes.

7. Bibliografia

CHAN, J.O. (2005) Toward a Unified View of Customer Relationship Management. *Journal of American Academy of Business*. Vol. 6(1).

GANAPATHY, S. *et al.* (2004) Visualization Strategies and Tools for Enhancing Customer Relationship Management. *Communications of The ACM*. Vol. 47(11).