

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
PROJETOS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO II

ALINE ATKINSON DA CUNHA

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE ESTRATÉGIAS DE
GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES
SOB A ÓTICA DAS IMPLICAÇÕES DO RELACIONAMENTO
HUMANO**

Orientadora: Profa. Maria Marta Leite

Florianópolis 17 de julho de 2006

RESUMO

Este trabalho visa apresentar os principais pontos onde o relacionamento humano influencia a implantação de projetos que tem o objetivo de gerenciar o relacionamento de uma empresa com seus clientes e o os motivos da importância de se tratar o cliente como pessoa e não somente como um consumidor. Trata sobre a valorização do cliente, onde a empresa o trata como indivíduo único, respeitando suas necessidades e desejos.

Com a atual transição do foco do produto para o cliente, o profissional de gerência de tecnologia deve ter consciência de que a tecnologia é um fator importante na gerência de qualquer empresa, mas as pessoas que estão envolvidas com ela tornam-se mais importantes do que qualquer tecnologia. A empresa deve conhecer o valor dessas pessoas e saber lhes dar a importância que merecem.

O trabalho apresenta o estudo de publicações de quatro autores nesta área: John McKean, Don Peppers & Martha Rogers e Jay Curry e uma comparação entre as principais questões relativas às implicações do relacionamento humano na implantação de estratégias de gestão do relacionamento da empresa com seus clientes apresentada por estes autores.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 APRESENTAÇÃO	7
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	7
1.3 CENÁRIO DE APLICAÇÃO	8
1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	8
1.5 OBJETIVOS.....	9
1.5.1 <i>Objetivo Geral.....</i>	9
1.5.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	9
1.6 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO	10
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	11
2 A ABORDAGEM DE JOHN MCKEAN	12
2.1 LIDERANÇA INTERNA.....	13
2.1.1 <i>Fazer um bom processo seletivo</i>	13
2.1.2 <i>Desenvolver seus atributos pelos quais os empregados foram selecionados</i>	14
2.1.3 <i>Construir uma cultura humanizada</i>	14
2.1.4 <i>Motivar os empregados pelo reconhecimento</i>	14
2.1.5 <i>Ajudá-los a se sentirem realizados com seu trabalho.....</i>	15
2.2 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO CLIENTE.....	15
2.2.1 <i>Reconhecer sua existência</i>	15
2.2.2 <i>Reconhecer sua importância.....</i>	16
2.2.3 <i>Reconhecer que a empresa o conhece</i>	16
2.2.4 <i>Reconhecer seus sentimentos</i>	16
2.3 RESPEITO AO CLIENTE.....	17
2.3.1 <i>Mostrar respeito ao cliente se colocando em seu lugar.....</i>	17
2.3.2 <i>O uso de simples cortesias</i>	17
2.3.3 <i>Respeito ao tempo do cliente e sua disponibilidade</i>	18
2.3.4 <i>Presteza reduz ansiedade e assim, transmite respeito</i>	18
2.3.5 <i>Crie uma cultura de “sociedade igualitária”.....</i>	18
2.3.6 <i>Respeitar as diferenças culturais existentes.....</i>	19
2.3.7 <i>Respeitar o espaço individual do cliente.....</i>	19
2.3.8 <i>Respeito ao cliente pela confiança de sua integridade.....</i>	19
2.3.9 <i>Dê respeito aos clientes dando-lhes controle</i>	19
2.4 CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA NOS CLIENTES	20
2.4.1 <i>Cientes só efetuam a compra quando confiam na empresa.....</i>	20
2.4.2 <i>Faça o que é certo e faça isto na primeira vez</i>	21
2.4.3 <i>Eficiência da confiança.....</i>	21
2.4.4 <i>As possibilidades do cliente perdoar aumentam quando a empresa age de forma honesta.....</i>	21
2.4.5 <i>Ter orgulho e coragem sobre padrões éticos que a empresa segue e sobre onde e como os negócios fazem disso um lucro</i>	22
2.4.6 <i>Cumprindo promessas</i>	22
2.4.7 <i>Aprendendo a ser leal sem fingimento.....</i>	22
2.4.8 <i>Confiança por meio da construção do conhecimento do cliente.....</i>	22
2.4.9 <i>Construir confiança cultivando relacionamentos entre negócios com padrões de éticas similares.....</i>	22
2.4.10 <i>Construir confiança para criar lealdade.....</i>	23
2.4.11 <i>Construir confiança por meio da excelência operacional.....</i>	23
2.4.12 <i>Construir confiança enviando o cliente aos seus concorrentes.....</i>	23
2.4.13 <i>Educar os empregados para que assim eles eduquem seus clientes.....</i>	23
2.5 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO HUMANA COM OS CLIENTES	24
2.5.1 <i>A empresa como receptora de mensagens</i>	24

2.5.2 A empresa no papel de enviar mensagens.....	26
2.6 INTERAÇÕES.....	28
2.6.1 Dados valiosos dos clientes	30
2.6.2 Toque humano – atributos de alta interação humana.....	30
2.6.3 A sutileza do toque humano	31
2.7 PROCESSOS	31
2.8 IMPLANTAÇÃO DA TECNOLOGIA.....	33
2.8.1 Mostrar ao cliente que reconhece e que entende suas necessidades	34
2.8.2 Dar liberdade aos empregados	34
2.8.3 Simplifique a vida do cliente	35
2.8.4 Dar pleno controle ao cliente.....	35
2.8.5 Considerações de pessoas interagindo com tecnologia.....	36
3 ABORDAGEM DE PEPPERS & ROGERS	38
3.1 MARKETING UM A UM.....	38
3.2 ESTRATÉGIAS DO MARKETING INDIVIDUALIZADO	39
3.2.1 Identificar	40
3.2.2 Diferenciar	40
3.2.3 Interagir.....	42
3.2.4 Personalizar.....	43
3.3 IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE CRM	44
3.3.1 Obstáculos para implantação de sistemas de CRM	45
3.3.2 Estratégias de CRM	45
3.3.3 Mudanças organizacionais e culturais	47
3.4 UM MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM	47
4 A ABORDAGEM DE JAY CURRY	51
4.1 MÉTODO DE MARKETING DO CLIENTE - CUSTOMER MARKETING METHOD	51
4.1.1 Pirâmide do Cliente	51
4.1.2 Modelo do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente.....	57
4.2 FATORES DE SUCESSO DO GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	61
4.3 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	62
4.3.1 Cliente no Topo	63
4.3.2 Fatores de Sucesso de Pequenas e Médias Empresas	64
4.3.3 Benefícios do CRM em Pequenas e Médias Empresas	65
5 COMPARAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS.....	66
5.1 AUTORES.....	66
5.1.1 John McKean.....	66
5.1.2 Peppers&Rogers	66
5.1.3 Jay Curry	67
5.2 PONTOS ABORDADOS.....	67
5.2.1 LIDERANÇA INTERNA	67
5.2.2 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO CLIENTE	68
5.2.3 RESPEITO AO CLIENTE	68
5.2.4 CONFIANÇA DO CLIENTE.....	68
5.2.5 COMUNICAÇÃO	69
5.2.6 INTERAÇÕES COM OS CLIENTES.....	69
5.2.7 PROCESSOS.....	69
5.2.8 IMPLANTAÇÃO DA TECNOLOGIA.....	70
5.2.9 MODELOS.....	70
6 CONCLUSÃO.....	72
7 BIBLIOGRAFIA.....	74

Índice de Figuras

FIGURA 2.1 - Relação entre os atributos da interação humana com a necessidade humana que é comprada

FIGURA 3.1 - Relação dos clientes de valor com custo de atendimento e valor estratégico

FIGURA 3.2 - Relação entre diálogo e lucro

FIGURA 3.3 - Relação entre CRM Operacional, Colaborativo e Analítico.

FIGURA 3.4 - Doze fases de transição da empresa para uma organização centrada no cliente e na manutenção de sua relação em longo prazo.

FIGURA 4.1 - Pirâmide de Clientes

FIGURA 4.2 - Rendimentos em vendas de cada segmento de clientes ativos

FIGURA 4.3 - Modelo da Gerência do Relacionamento com o Cliente (CRM)

FIGURA 4.4 - Método de *Marketing* com o Cliente

FIGURA 4.5 - Diagrama de como são os departamentos atualmente na maioria das pequenas e médias empresas

FIGURA 4.6 - Diagrama de times de clientes

Lista de Abreviaturas e Siglas

CRM – *Customer Relationship Management* ou Gerência do Relacionamento com o Cliente

IDIP – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar

CVA – *Customer Value Added* ou valor adicionado no cliente

MBNQA - *Malcolm Baldrige National Quality Award*

ROI – Retorno Sobre Investimento

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Atualmente, as organizações necessitam avaliar constantemente seu posicionamento e trabalhar arduamente em seus diferenciais competitivos para se manterem no mercado. Entre as metas de uma organização empresarial está a adequação de suas estratégias às necessidades do mercado em que a mesma está inserida (Leite, 2004).

Neste processo, o cliente, é muito importante. Com a ampliação do seu papel nos relacionamentos com as empresas, fornecedores ou provedores de serviço têm se preparado para servi-lo e atender suas necessidades na troca pelo valor em forma de retorno financeiro e negócios repetidos (SWIFT, 2001).

O CRM, acrônimo de *Customer Relationship Management*, ou Gestão do Relacionamento com os Clientes, segundo Ronald Swift (2001, p.12) é uma “abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”.

Ainda segundo Swift, CRM é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos. O autor diz que:

“A tecnologia, na forma de técnicas avançadas de transformação e apresentação gráfica de dados, acelera a utilidade e a velocidade da tomada de decisão administrativa. Ela aumenta muito mais o poder do pessoal de contato com os clientes, empregados que trabalham com informações, funções de *marketing* e venda e empregados administrativos, com inteligência de informações sobre negócios significativamente melhores em relação a seus clientes atuais e potenciais” (SWIFT, 2001).

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Na virada do século XX, os comerciantes e banqueiros sabiam quais eram as necessidades de compras de cada um dos seus clientes já que moravam na mesma vizinhança. Praticava-se de forma mais pura a gerência do relacionamento com o cliente. A massificação da comercialização e as franquias distanciaram as relações com os clientes. Com o início do novo milênio, as empresas estão começando a utilizar a tecnologia da informação (TI) para retornar aos princípios da loja e do banco (SWIFT, 2001).

O cliente se tornou o foco principal para as organizações (SWIFT, 2001) e tentar entendê-los por meio da manutenção e atuação sobre dados históricos detalhados é primordial.

A criação de bases de conhecimento, algumas vezes chamadas de *data warehouses* ou info-estruturas, abre caminhos lucrativos para os administradores de empresas definirem e analisarem os comportamentos dos clientes, a fim de que se desenvolvam e administrem melhor as relações de curto e longo prazo (SWIFT, 2001).

Swift (2001, p.VII) afirma que a tecnologia do relacionamento irá se transformar na nova maneira de gerar relações mais significativas pelo uso das bases de informações e de conhecimento de clientes. Isso será conseguido por meio de tecnologia avançada, de processos centrados nos clientes e nos canais e também de metodologias e *software* combinados de modo a afetar o comportamento das organizações (internamente) e de seus clientes/canais (externamente).

As organizações têm buscado no relacionamento com o cliente o diferencial competitivo e para isso adotam tecnologias de apoio (Leite, 2004). A bibliografia sobre o assunto apresenta que a tecnologia deve ser um suporte às estratégias estudadas e pré-definidas, mas, mesmo assim, grande parte das empresas adota ferramentas de suporte como única e exclusiva solução de problemas, sem definir claramente um método que auxilie a implantação (Leite, 2004). Neste sentido, as organizações não tomam consciência de que deve haver uma profunda avaliação das estruturas e das crenças atuais dentro das organizações, antes da implantação das ferramentas. Sem a preparação das pessoas envolvidas no processo, estas iniciativas podem estar bastante comprometidas e o conseqüentemente não haverá retorno do investimento realizado (Leite, 2004).

Sendo assim, este estudo busca abordar implicações e a importância do relacionamento humano nos projetos de implantação de estratégias de gerenciamento do relacionamento com os clientes (CRM). Do ponto de vista das organizações, o relacionamento humano já vem sendo focado a algumas décadas nas políticas de Recursos Humanos (ou RH) e mais recentemente passou a ser focado pelos departamentos de *marketing* como parte da estratégia de relacionamento com o cliente.

1.3 CENÁRIO DE APLICAÇÃO

Este trabalho pretende ser um referencial teórico para pessoas interessadas no assunto CRM e na importância que as pessoas envolvidas têm no processo de implantação das estratégias de relacionamento com os clientes. Foge ao escopo deste trabalho aplicações práticas na área de CRM.

1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Entre todas as áreas de pesquisa que o ramo de informática oferece, a principal área de afinidade da autora está no estudo de Sistemas de

Informações Gerenciais, com destaque para a abordagem orientada à gestão empresarial. A autora tem um forte interesse na área de comunicação entre pessoas. Entender os motivos que fazem uma pessoa tomar uma atitude ou fazer uma escolha foi o principal foco. A autora, da mesma forma que John McKean, acredita nos princípios de respeito, valorização e reconhecimento entre todos, principalmente na área de gerenciamento interno e externo de pessoas.

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento no que se refere ao relacionamento humano nas empresas surgiu o interesse sobre este assunto. Por ser um assunto com poucos trabalhos científicos e no intuito de fazer um estudo mais aprofundado nesses dois assuntos, foi definido como foco as implicações do relacionamento humano nos projetos de implantação de estratégias de gerenciamento do relacionamento com os clientes (CRM).

Assim, dos autores escolhidos para fazer esta abordagem, a o primeiro autor, John McKean, foi escolhido por ser um autor voltado principalmente para a abordagem humana. Já os outros três autores, Peppers & Rogers e Jay Curry, foram escolhidos por suas metodologias serem dominantes e terem grande sucesso em alguns países do mundo.

1.5 OBJETIVOS

A metodologia científica, relativa a trabalhos de pesquisa de cunho científico, prevê que pode haver a escolha entre a definição de objetivos e a formulação de hipóteses, de acordo com Antônio C. Gil (1987, p. 50). Assim sendo, este trabalho está baseado em objetivos, que são apresentados a seguir.

1.5.1 Objetivo Geral

A principal meta deste estudo é mostrar a influência do relacionamento humano na implantação de estratégias de gerenciamento de relacionamento com o cliente. Discutindo como esse relacionamento humano poderá beneficiar uma empresa por meio da comparação das abordagens segundo John McKean, Peppers&Rogers e Jay Curry.

O relacionamento humano é algo que apenas recentemente muitas empresas têm despertado para sua importância. Ainda não há muitas pesquisas concretas quando a este assunto, apenas quanto aos resultados obtidos através pesquisas de satisfação do cliente.

1.5.2 Objetivos Específicos

Por não haver uma forma mais eficaz de descrever os objetivos específicos, estão serão descritos através da metodologia usada neste trabalho. Sendo assim, os objetivos específicos são descritos a seguir.

I – Apresentar a abordagem do tema segundo a visão de John McKean, tendo como base o seu livro “*Customer are People: The Human Touch*” (McKean, 2003).

II – Apresentar a abordagem do tema segundo os dois principais autores do grupo Peppers&Rogers, Don Peppers e Martha Rogers tendo como referência as seguintes publicações: (PEPPERS, Don; D, Martha Rogers PhD, 1996), (PEPPERS AND ROGERS DO BRASIL, 2000), (PEPPERS&ROGERS GROUP, 2001) e (PEPPERS AND ROGERS DO BRASIL, 2002).

III – Apresentar a abordagem segundo Jay Curry, tendo como referência: (CURRY, 2000), (CURRY, 2001a), (CURRY, 2001b), (CURRY, 2003), (CURRY, 2006a), (CURRY, 2006b), (CURRY, 2006c), (CURRY, 2006d) e (CURRY, 2006e).

IV – Fazer uma comparação das três abordagens analisando os seguintes aspectos: características do autor; a questão da liderança interna; reconhecimento e valorização do cliente; respeito ao cliente; construção da confiança nos clientes; importância da comunicação humana com os clientes; implantação do toque humano nas Interações com os clientes e funcionários; implantação do toque humano como um processo; implantação da Tecnologia e modelos de implantação.

1.6 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO

Este trabalho não tem como objetivo escolher o melhor autor ou modelo como base para implantação de uma estratégia de gerenciamento do relacionamento com o cliente. O trabalho somente procura extrair das publicações dos autores mencionados, os aspectos relativos à influência do toque humano na implantação das estratégias de CRM nas organizações e oferecer um material de estudo para pessoas que tenham interesse nas implicações do relacionamento humano na Gerência do Relacionamento com o Cliente dentro de uma empresa.

Este trabalho também não usou nenhum caso prático de alguma empresa como exemplo, apenas os citados na bibliografia.

É importante notar que os quatro autores são de origem americana e por isso suas abordagens são voltadas à realidade americana. Assim, este trabalho não analisa se as metodologias criadas por esses autores se enquadram a realidade brasileira. Em algumas partes do texto é possível verificar que a metodologia está fora da realidade nacional, dependendo que o leitor tenha uma análise crítica das abordagens.

O termo tecnologia, usado inúmeras vezes pelos autores se refere principalmente ao *software* usado na implantação do CRM. Outras interpretações como *Call Centers*, *Web Sites*, ferramenta de *software* também se enquadram para este termo. Mesmo que o termo *software* não esteja ligado a implantação de uma estratégia de CRM, há uma confusão quanto a definição do

que é CRM e por isso pode ser erroneamente interpretado que CRM seja, principalmente, uma tecnologia. Este trabalho aborda que o termo CRM tenha uma definição que não seja necessariamente dependente do termo tecnologia.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução do trabalho, trazendo uma apresentação do tema. Neste capítulo define-se também os objetivos gerais e específicos e a delimitação do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o gerenciamento do relacionamento com os clientes segundo John McKean. Este capítulo foi desenvolvido a partir da idéia principal do autor de que o relacionamento humano é constituído a partir de três necessidades primárias do ser humano: reconhecimento, respeito e confiança.

O terceiro capítulo trata do gerenciamento do relacionamento com os clientes segundo Peppers&Rogers, destacando sua marca e metodologia *marketing* Um a Um e o modelo de implantação IDIP (Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar).

O quarto capítulo trata do gerenciamento do relacionamento com os clientes segundo Jay Curry. Este capítulo aborda o método *Marketing* do Cliente que é originado pelo autor e algumas considerações sobre pequenas e médias empresas, no qual é sua maior especialidade.

No quinto capítulo são apresentadas comparações dos principais aspectos relacionados pelos três autores e uma análise crítica das principais idéias.

2 A ABORDAGEM DE JOHN MCKEAN

John McKean é Diretor Executivo do Centro de Informações Baseadas em Competência, no qual através da abordagem da liderança dentro da empresa ajuda a entenderem seus clientes, tanto como pessoas e como consumidores (INTERNATIONAL SPEAKERS BUREAU, 2006). Como experiência teve vinte anos de sucesso operacional em vendas, *marketing* e serviços que foram obtidos através de trabalhos tanto no setor público quanto no privado (INTERNATIONAL SPEAKERS BUREAU, 2006).

Neste capítulo, tudo que será citado como declaração de John McKean, foi extraído da mesma bibliografia: o livro *“Customer are people – The human touch”* (2003).

McKean afirma que clientes querem o melhor produto no melhor preço e querem ser bem tratados no processo de compra e aquisição do produto. Num mercado competitivo, os clientes irão escolher a empresa que melhor tratá-los como “seres humanos”. Além disto, diz que evidências têm mostrado a intuitiva idéia de que a decisão de compra do cliente é baseada mais em quanto humana é sua interação e menos em sutis diferenças de preços e produtos. O autor cita que na sua última pesquisa realizada revelou que mais de 70% da decisão de compra dos clientes é baseada em interações e somente 30% em atributos do produto. Ou seja, os clientes procuram por empresas que lhes tragam diferenciação na interação com a empresa do que uma pequena diferença de preço entre os produtos que elas oferecem. É este “toque humano” que fica guardado na memória dos consumidores. Embora a maioria dos investimentos seja a fim de melhorar os produtos, o maior impacto na decisão de compra do consumidor é pelos investimentos da empresa em como tratar o cliente melhor (2003, p.1).

Segundo McKean, este entendimento é baseado em três necessidades humanas primárias: reconhecimento, respeito e confiança. Simples ações como mostrar ao cliente que ele é uma pessoa “real e que ele será cuidado” pela empresa fará com essas três necessidades primárias humanas, que impacta na decisão de compra do consumidor, sejam satisfeitas.

McKean sugere oito áreas nas quais as empresas deveriam focar-se a fim de alcançar as três necessidades humanas primárias:

- Liderança interna;
- Reconhecimento e valorização do cliente;
- Respeito ao cliente;
- Construção da confiança nos clientes;
- Importância da comunicação humana com os clientes;
- Implantação do toque humano nas interações com os clientes e funcionários;
- Implantação do toque humano como um processo;
- Implantação da tecnologia.

A seguir é apresentada a abordagem, segundo o autor, de cada uma dessas oito áreas.

2.1 LIDERANÇA INTERNA

Os empregados são pessoas especiais e quando são nutridos de reconhecimento, respeito e verdade, fazem extraordinários feitos pela empresa.

Para criar um ambiente melhor para os empregados realizarem feitos a si mesmos e aos clientes, o autor enfatiza alguns pontos que a organização deve seguir perante eles:

- 1) Fazer um bom processo seletivo;
- 2) Desenvolver os atributos pelos quais os empregados foram selecionados;
- 3) Construir uma cultura humanizada;
- 4) Motivá-los pelo reconhecimento;
- 5) Ajudá-los a sentirem-se realizados com seu trabalho.

Esses pontos representam o clássico ciclo comportamental da empresa: empregados satisfeitos tendem a criar clientes satisfeitos e que positivamente afetarão as ofertas e a lucratividade (2003, p.11). Este ciclo é possível pela liderança interna focada na cultura humanizada.

Cada um destes cinco pontos será descrito a seguir.

2.1.1 Fazer um bom processo seletivo

Para a empresa alcançar seus objetivos quanto a valores e cultura, é imprescindível que a organização contrate empregados com valores e cultura consistentes com ela (2003, p.12). O contrário poderá até trazer prejuízos.

O empregado deve se sentir bem no ambiente de trabalho, executando funções que ofereçam isso a eles. Conseqüentemente, isso criará para os clientes, o mesmo ambiente em que são tratados (2003, p.12).

Para que os empregados se sintam bem no ambiente de trabalho é interessante que estejam fazendo aquilo que gostam e sentem prazer em fazer. Eles devem ser selecionados e escalados de modo que haja uma combinação do tipo de atividade e habilidades necessárias com as existentes nele. A compensação virá do bom trabalho que ele fará para o cliente (2003, p.16).

McKean sugere que o processo de seleção dos empregados deverá começar por um bom processo seletivo de pessoas. Essas irão primeiramente adaptar-se aos valores dos clientes para depois os da companhia e assim adaptar os atributos humanos dos empregados com as necessidades emocionais dos clientes (2003, p.13). Segundo ele, a eficiência e a eficácia das vendas aumentam quando o cliente e o empregado se adaptam emocionalmente. Ou seja, quando as necessidades humanas do cliente são satisfeitas pelas características humanas dos empregados.

McKean sugere ainda a contratação tenha como prioridade as habilidades inter-pessoais e a personalidade do candidato, depois o conhecimento, habilidade e experiência. Na maioria dos casos é mais fácil treinar o empregado para que ele adquira conhecimento técnico e habilidades do que aumentar as habilidades inter-pessoais. Por isso, há uma crescente valorização por empregados que tenham mentalidade e habilidade para tratar clientes de forma amigável.

2.1.2 Desenvolver seus atributos pelos quais os empregados foram selecionados

Após os empregados terem sido escolhidos, é importante desenvolver os atributos no qual eles foram cuidadosamente selecionados.

2.1.3 Construir uma cultura humanizada

Há muitas maneiras de se criar uma verdadeira cultura humanizada. O autor diz que os esforços deveriam ser concentrados em dar liberdade aos empregados e não em controlá-los, motivando-os assim a darem o melhor deles mesmos. Portanto, é importante que a liderança “humanizada” seja efetiva procurando não “controlar” e sim “liderar” o comportamento do empregado, diminuindo a barreira natural criada entre os diferentes níveis de cargos numa organização (2003, p.22).

Para isso, é importante que o líder aproxime todos os níveis. Essa aproximação pode ser construída através de uma cultura de honestidade (deixando o empregado ciente das decisões tomadas na empresa), de comportamento (exigindo de si mesmo o que exige dos outros), de confiança (reconhecendo as limitações humanas existentes em cada um e dando liberdade para cada um executar seu próprio trabalho) e atenção (mostrando-lhes que eles fazem parte de uma grande família e que a empresa quer vê-los satisfeitos fazendo seu trabalho).

2.1.4 Motivar os empregados pelo reconhecimento

O líder deve expressar o reconhecimento ao empregado. Para tal, há diferentes maneiras de se alcançar. Basicamente, o líder deve criar um sentimento de importância e motivação no empregado. Técnicas de remuneração, prêmios e elogios para os trabalhos bem executados são bastante usadas para motivá-los a seguir o caminho correto.

Além de reconhecer o indivíduo pelo seu trabalho desenvolvido, deve-se também reconhecer o grupo, que criou o ambiente necessário para realizar um bom serviço (2003, p.42).

2.1.5 Ajudá-los a se sentirem realizados com seu trabalho

Em sua maioria, os empregados para se sentirem importantes procuram executar da melhor forma o seu trabalho. A companhia pode auxiliá-los neste processo acreditando em seu potencial. Isso os ajudará a alcançar grandes feitos para si mesmos, para a companhia e por último e não menos importante, para os clientes.

Ao contrário do que muitos pensam, não é só o tamanho do salário que irá fazer com que os empregados se sintam realizados. O sentimento de reconhecimento, respeito e confiança também são fundamentais. Estes podem ser alcançados quando o empregado sente que seus objetivos foram entendidos, que possuem suporte para realização dos mesmos, habilidade para alcançá-los e com a satisfação do convívio social dentro do ambiente de trabalho (2003, p.43).

Assim sendo, nota-se que John McKean destaca a importância da liderança humanizada principalmente quanto à contratação do empregado e o tratamento perante este empregado, respeitando-o, valorizando-o e tratando-o como uma pessoa de igual para igual.

2.2 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO CLIENTE

Uma das mais importantes necessidades do cliente é ser reconhecido. McKean revela alguns tipos de reconhecimento que podem ter consequências mais favoráveis aos clientes. São eles:

- 1) Reconhecer sua existência;
- 2) Reconhecer sua importância;
- 3) Reconhecer que a empresa o conhece;
- 4) Reconhecer seus sentimentos.

A seguir será detalhado cada um dos quatro itens.

2.2.1 Reconhecer sua existência

Recentes pesquisas mostraram que “77% dos clientes têm sentido como se frequentemente o vendedor agisse como se o cliente não estivesse ali” (2003, p.55).

Esforçar-se para dar boas vindas aos clientes e perguntar se eles desejam ajuda com alguma coisa é uma maneira de quebrar essa má impressão.

Tão significativa quanto reconhecer sua existência, é importante que a organização reconheça o valor de sua companhia. Por exemplo, uma família vai ao restaurante, o garçom oferece uma cadeira para o bebê. Isso cria um sentimento de reconhecimento ao cliente também, pois a organização está valorizando alguém que é importante para o cliente. Fazendo isso, permite que o

cliente se concentre mais naquilo que está executando, por exemplo, que o cliente se concentre na compra dos produtos da empresa (2003, p.60).

Outra maneira do cliente se sentir reconhecido é proporcionar momentos alegres, seja no momento da compra, do atendimento ou simplesmente, por meio de uma promoção. Momentos divertidos aumentam o nível de comunicação entre o cliente e o empregado e fazem com que o cliente guarde boas lembranças da empresa (2003, p.62).

Fazer uma surpresa ao cliente pode ser uma alternativa de fazê-lo se sentir reconhecido, mas algumas surpresas devem ser feitas de forma cautelosa. Quando bem feitas, criam reações positivas aos clientes, mas, quando mal feitas, podem gerar ansiedade, medo e vergonha.

2.2.2 Reconhecer sua importância

Um dos melhores jeitos de comunicar aos clientes sua importância é dar ao empregado responsabilidade e autoridade para se apropriar do seu pedido até que ele seja completado. Essa atitude de acompanhar as atividades mostra ao cliente que ele está sendo bem cuidado. O contrário poderá deixá-lo insatisfeito.

2.2.3 Reconhecer que a empresa o conhece

Para que a organização reconheça que ela conhece o cliente, ela deve primeiro conhecê-lo. Simples atitudes como chamá-lo pelo nome, conhecer suas preferências e padrões de compra mostra ao cliente que a organização “o conhece” (2003, p.78).

2.2.4 Reconhecer seus sentimentos

Clientes gostam de sentir que estão sendo “escutados” e que seus sentimentos tenham valor (2003, p.84).

Ainda que reconhecer o cliente possa ser um ato intuitivo, criar uma consistência e unanimidade em toda a organização requer que esses atos de reconhecimento sejam padronizados para assim agradar o máximo de clientes possíveis.

A fim de manter um padrão o autor sugere um método, no qual é o mesmo sugerido por Wendy Eggleton, para auxiliar as empresas reconhecer os sentimentos dos clientes (2003, p.85):

- 1) Sempre agradecer ao cliente o seu esforço em comunicar os problemas que acontecem;
- 2) Se desculpar pelos desgastes emocionais causados por possíveis aborrecimentos;
- 3) Escutá-los cuidadosamente;
- 4) Solucionar o problema ou acompanhar a solução;

- 5) Deixar o cliente consciente das decisões tomadas pela empresa;
- 6) Relembrar o problema – É importante relembrar o problema, o processo, e o acordo estabelecido entre a empresa e o cliente para que assim a empresa esteja apta a resolver o problema caso aconteça outras vezes;
- 7) Ter certeza de que o problema foi resolvido.

Assim, reconhecer os sentimentos do cliente auxilia a organização ser pró-ativa no entendimento de quais os potenciais sentimentos que o cliente pode ter em uma dada interação ou situação.

Vimos assim que, para um cliente ser valorizado, é imprescindível que a empresa aprenda e reconheça a existência do cliente, sua importância, seus sentimentos e que mostre que o conhece. Atitudes como estas desenvolverão no cliente um sentimento de satisfação e respeito.

2.3 RESPEITO AO CLIENTE

Seres humanos têm uma forte necessidade de serem respeitados. Tão importante quanto mostrar respeito ao cliente, é a necessidade da organização evitar mostrá-lo desrespeito, seja ele intencional ou não. O impacto do comportamento desrespeitoso no cliente, em ambos os casos, é o mesmo (2003, p.91).

Abaixo, algumas maneiras abordadas por John McKean a fim de respeitar o cliente.

2.3.1 Mostrar respeito ao cliente colocando-se em seu lugar

Um jeito comum de analisar se a organização esta respeitando o cliente, é se colocar no seu lugar e analisar por sua forma de ver as coisas.

Em muitas atividades o negócio pode hipoteticamente se colocar no lugar do cliente e se fazer perguntas como: Esta atividade vale o esforço e tempo que o cliente gasta? Este novo serviço oferecido é justo com nosso cliente? Este processo mostra respeito ao cliente? (2003, p.92).

As respostas dessas perguntas podem auxiliar na descoberta de possíveis falhas que a organização tenha, mas que ainda não tenha consciência (2003, p.92).

2.3.2 O uso de simples cortesias

Uma outra maneira rápida e fácil da organização mostrar respeito aos clientes é mostrar e ensinar ao empregado o impacto que simples cortesias influenciam nas atitudes dos clientes (2003, p.92).

Simple cortesias, como dizer, “por favor”, “obrigado” ou simplesmente sorrir, passam uma mensagem de reconhecimento e respeito ao cliente (duas das três necessidades humanas mais importantes).

Ao tratar um cliente com respeito, além de aumentar a probabilidade da decisão de compra do consumidor, permite que o cliente se sinta mais respeitado pela companhia, se torne mais leal a mesma (por exemplo, comprarão mais e diferentes produtos) e assim, que a recomende para outras pessoas (2003, p.93).

Simple cortesias além de beneficiar o cliente, beneficiam também o funcionário pois aumentam sua realização pessoal pelo simples fato mostrarem respeito a outro ser humano (2003, p.94).

De todas as palavras, as duas palavras que tem mais impacto para o cliente são “Por favor” e “Obrigado” (2003, p.94).

2.3.3 Respeito ao tempo do cliente e sua disponibilidade

A preocupação com o tempo é uma das mais estimadas comodidades desejadas hoje pelo cliente e se importar com seu tempo é uma demonstração de respeito (2003, p.94).

Com o passar dos anos o tempo disponível dos clientes tem diminuído na mesma velocidade em que aumenta sua necessidade por tempo livre. Se ajustar ao tempo do cliente, lhe poupando preocupações, é uma oportunidade de lhes demonstrar respeito e lhes oferecer um pouco mais de tempo livre (2003, p.98).

2.3.4 Presteza reduz ansiedade e assim, transmite respeito

Quando uma firma se mostra prestativa, não só o cliente ganha como também a firma ganha com o aumento da sua produtividade (2003, p.100).

2.3.5 Crie uma cultura de “sociedade igualitária”

É importante que a firma respeite e trate todos da mesma forma e que evite oferecer vantagens a alguns clientes e não à outros.

Algumas empresas, por exemplo, devem evitar tratar com diferença clientes familiares ou amigos de forma especial. A atitude de tratar todos com igualdade é mais saudável e demonstra reconhecimento à individualidade do cliente tão bem quanto suas competências (2003, p.102).

Outra forma de desrespeito que ainda hoje existe é quanto às diferenças no tratamento de homens e mulheres. É essencial que homens e mulheres sejam respeitados com suas diferenças (2003, p.108).

A diferença no tratamento quando ao *status* social do cliente é outra demonstração de desrespeito. Geralmente esse tipo de desrespeito acontece

quando há uma grande diferença de níveis socioeconômicos entre clientes (2003 p. 108). Mas acontece também quando há diferença quanto à função da pessoa na sociedade. Por exemplo, um caso conhecido são alguns médicos que se consideram pessoas mais importantes que seus clientes e, assim, os tratam com um ar de superioridade (2003, p.109).

2.3.6 Respeitar as diferenças culturais existentes

O comportamento humano muda de cultura para cultura e de país para país. A empresa deve levar em consideração isso para que não seja mal interpretada pelo restante dos clientes (2003, p.103).

2.3.7 Respeitar o espaço individual do cliente

A empresa deve ter a habilidade de respeitar o espaço pessoal do cliente ao mesmo tempo em que deve ser pró-ativa oferecendo ajuda para auxiliar e dar atenção a ele (2003, p.103).

2.3.8 Respeito ao cliente pela confiança de sua integridade

É comum o erro que algumas empresas têm ao tratarem seus clientes com desconfiança. Clientes não são criminosos e por isso não devem ser tratados como tal. Atitudes como essas podem deixá-los envergonhados, frustrados e humilhados. O melhor é tratá-los como se fossem honestos (porque eles são) (2003, p.107).

Neste ponto John McKean faz uma afirmação não condizente com a realidade brasileira. Por ser um autor americano, muitos dos aspectos abordados por ele se referem à realidade americana. Para uma abordagem relacionada à realidade brasileira é necessário uma análise mais detalhada dos aspectos econômicos, sociais e culturais locais.

2.3.9 Dê respeito aos clientes dando-lhes controle

Além de ser um desejo natural dos seres humanos em controlar o espaço em volta, os clientes têm a necessidade de se sentirem respeitados (2003, p.110). As empresas que permitem que o cliente tenha controle sobre suas interações demonstram respeito ao cliente (2003, p.110).

A melhor maneira de permitir que o cliente tenha controle é lhes dar a liberdade de escolha. Escolhas demonstram respeito à liberdade do cliente e a sua habilidade de escolher. Reconhecer sua liberdade e habilidade é reconhecer sua dignidade como seres humanos (2003, p.111).

Algumas empresas erram ao instituir procedimentos e políticas de interação que reduzem o controle do cliente e como resultado diminuem a sensação do cliente sentir-se bem e seguro (2003, p.110).

Sendo assim, respeitar o cliente é lhe mostrar que a empresa o reconhece como indivíduo único com suas necessidades. Dar-lhe controle, confiança, espaço, atenção e igualdade são formas de lhe mostrar respeito.

2.4 CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA NOS CLIENTES

Confiança do cliente é a crença de que ele acredita na companhia e que esta irá cumprir a promessa de convenientemente lhe entregar o que foi prometido, ou seja, o cliente não irá comprar se não estiver confiante e acreditar que a companhia irá convenientemente lhe entregar o melhor produto, pelo melhor preço e pelo melhor atendimento (2003, p.121).

A seguir, alguns itens que auxiliam na construção da confiança do cliente:

2.4.1 Clientes só efetuam a compra quando confiam na empresa

É importante que os funcionários tenham um conjunto suficiente de conhecimentos sobre tanto o cliente quanto o produto. O funcionário tendo este conhecimento sobre ambos passará confiança ao cliente e permitirá que o cliente desenvolva confiança suficiente para efetuar a compra (2003, p.122).

Segundo McKean, os clientes julgam que devem confiar na empresa condicionalmente. De uma perspectiva humana isso significa que o cliente confia na empresa até o momento em que esse relacionamento sofra algum “trauma” (2003, p.123).

Por exemplo, quando o cliente decide dar a uma empresa dinheiro em troca de um produto ou serviço, ele está confiando que a empresa lhe entregará algo de valor. O sentimento de indecisão por comprar um produto ou não, lhes faz sentir vulnerável. Essa vulnerabilidade se deve ao fato de ter que decidir confiar ou não numa empresa, ao ato de confiar e não especificamente seu dinheiro (2003, p.123).

A confiança do cliente na empresa é condicional até o momento a mesma é “testada”, ou seja, quando esse relacionamento sofre algum tipo de experiência que faça o cliente decidir o grau de confiança entre eles. Até que a mesma não tenha sido testada, o cliente não é hábil de validar sua confiança inicial na empresa (2003, p.123).

A importância da confiança construída é que ela gera lealdade, e esta fica adormecida até o momento em que outro evento aconteça e que ameace o sentimento de segurança do cliente (2003, p.124).

A empresa pode auxiliar na definição deste sentimento de confiança construído por inspeções e pesquisas sobre o cliente, especialmente de como sua confiança é afetada por determinadas atitudes que a empresa toma em algumas interações (2003, p.124).

Portanto, é interessante que o negócio se concentre sempre em atividades que construam confiança e que evitem assim criar possíveis desconfianças no cliente.

2.4.2 Faça o que é certo e faça isto na primeira vez

De acordo com *Malcolm Baldrige Quality Award*, uma estratégia usada para construir confiança com o cliente é agindo da seguinte maneira: fazer o que é certo, fazer certo e fazer isto certo na primeira vez (2003, p.124).

A primeira afirmação permite que o cliente se sinta satisfeito.

A segunda afirmação permite que o funcionário se sinta mais recompensado e satisfeito com seu próprio trabalho que o fazendo incorretamente ou sem vontade (2003, p.124).

E a terceira afirmação se refere ao tempo economizado. Quando um funcionário faz o que é certo na primeira tentativa, ele poupa tempo em possíveis outras tentativas que poderiam ser feitas futuramente (2003, p.124).

2.4.3 Eficiência da confiança

Os tradicionais procedimentos de negócio usam uma cultura em que o cliente não é confiável e por isso deve haver uma prevenção de possíveis problemas, desconfiando de seus atos. Mas muitos custos podem ser necessários caso exista falta de confiança no cliente. Quando o cliente é tratado com desconfiança, para o cliente retornar a ter confiança na empresa, essa acaba tendo muitos custos não planejados. Como por exemplo na coleta de pagamentos e adiantamentos além dos possíveis futuros problemas relacionados a insatisfação do cliente em ter sido tratado como alguém não confiável (2003, p.125).

Além de haver menos riscos em tratar um cliente como alguém confiável que tratá-lo como alguém não confiável e o cliente fica muito mais satisfeito (2003, p.126).

2.4.4 As possibilidades de o cliente perdoar aumentam quando a empresa age de forma honesta

Clientes gostam de se sentirem informados sobre tudo que acontece numa interação entre ele e a empresa, inclusive quanto aos problemas (2003, p.126).

É importante que o negócio foque em comunicar ao cliente assuntos referentes ao seu desempenho, como por exemplo, um possível atraso, do que tentar omiti-lo. Na maioria dos casos, os clientes se sentem confortáveis com qualquer atraso comunicado antecipadamente e consideram uma cortesia serem informados sobre possíveis problemas (2003, p.126).

Quando uma empresa permite que os empregados sejam “humanos” com seus clientes, os libertam do desagradável compromisso de ter que esconder a verdade referente a certos erros humanos. O problema não é o erro do funcionário, mas sim a maneira como ele é forçado a lidar com o erro (2003, p.127).

2.4.5 Ter orgulho e coragem sobre padrões éticos que a empresa segue e sobre onde e como os negócios fazem disso um lucro

Muitos clientes dão mais valor ao serviço e a forma em que são atendidos que no valor do produto em si (2003, p.127).

2.4.6 Cumprindo promessas

Pode ser prejudicial à confiança do cliente que a empresa ou o funcionário faça promessas que não são capazes de serem realizadas (2003, p.129).

2.4.7 Aprendendo a ser leal sem fingimento

Geralmente as empresas usam de incentivos para obter lealdade dos clientes. Mas essa lealdade desaparece assim que o incentivo ou promoção acaba ou quando um concorrente oferece algo melhor para o cliente, como por exemplo, um desconto maior (2003, p.130).

2.4.8 Confiança por meio da construção do conhecimento do cliente

O conhecimento cria confiança no cliente, e quanto mais confiança o cliente tem na empresa, mais encorajado o cliente fica na decisão da compra. Para gerar esse conhecimento é importante que a empresa eduque seus clientes tanto pelos empregados quanto por sistemas automatizados. Por exemplo, em uma empresa de automóvel, criar um sistema que compare carros e peças com os produtos dos concorrentes (2003, p.130).

2.4.9 Construir confiança cultivando relacionamentos entre negócios com padrões de éticas similares

O relacionamento entre negócios com culturas diferentes pode não ser tão confiável para as empresas envolvidas para que ela funcione efetivamente (2003, p.131). Empresas com culturas diferentes tendem a discordar em alguns aspectos éticos. Por isso, é importante que as empresas envolvidas tenham padrões éticos similares para que haja similaridade nos seus objetivos.

2.4.10 Construir confiança para criar lealdade

Ter confiança é o pré-requisito para se ter lealdade, e essa é uma confiança completa e incondicional.

Empresas que desejam estabelecer um compromisso de lealdade com o cliente, primeiramente devem entender o que é confiança e tentar construí-la no seu relacionamento com o cliente (2003, p.131).

2.4.11 Construir confiança por meio da excelência operacional

E excelência operacional é um dos fundamentos para se ter a confiança do cliente. Se a empresa não oferece o básico, como por exemplo um produto de qualidade, um preço razoável e disponibilidade, outros esforços para construir confiança serão apenas teóricos (2003, p.131).

2.4.12 Construir confiança enviando o cliente aos seus concorrentes

Muitas vezes uma empresa não está apta a atender todas as necessidades de um cliente. Ao ter coragem de enviar o cliente ao concorrente, que melhor lhe atenderá, a empresa demonstrará respeito ao cliente por ter coragem e honestidade de colocar as necessidades do cliente em primeiro lugar (2003, p.133).

Em muitos casos, os concorrentes têm certo relacionamento uns com os outros. E se esse relacionamento é construído através da admiração das potencialidades e fraquezas que ambos têm, cada um poderá redirecionar o cliente ao outro quando este o servir melhor (2003, p.133).

Estas atitudes demonstram um respeito ao cliente pelo simples fato da empresa ter coragem e honestidade de colocar as necessidades do cliente em primeiro lugar (2003, p.133).

O cliente se sente muito insatisfeito ao descobrir que poderia ter encontrado em outro lugar, uma empresa que melhor o servisse e satisfizesse melhor sua necessidade (2003, p.133).

2.4.13 Educar os empregados para que assim eles eduquem seus clientes

Uma empresa não constrói confiança no cliente sem transmiti-lo conhecimento. Uma das maneiras de transferir conhecimento ao cliente é através do empregado (2003, p.133). Por exemplo, na empresa de Tudor Day Spa, os empregados estão atualizados sobre todos os produtos e técnicas e freqüentemente há cursos para que os empregados se desenvolvam. Assim, eles estarão aptos para qualquer dúvida que o cliente possa ter e para passar conhecimento suficiente ao cliente para que ele compre os produtos e serviços que a empresa oferece (2003, p.1351).

Portanto, criar confiança no cliente é fazê-lo acreditar na empresa para que assim ele efetue a compra do produto ou serviço. Para que o cliente confie na empresa, é necessário que a empresa passe conhecimento a ele, seja através do empregado ou de sistemas automatizados. Agir de forma honesta, ser íntegro, sendo eficiente, eficaz e até mesmo desafiando o cliente ao enviá-lo ao seu concorrente, são comportamentos que podem criar confiança no cliente.

2.5 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO HUMANA COM OS CLIENTES

McKean diz que há três pontos fundamentais relacionados a comunicação humana com o cliente. Primeiro, é importante que cada negócio entenda que necessidades humanas (quando satisfeitas) irão criar sentimentos “humanos” nos clientes. Segundo, é preciso entender quais tipos de comportamento e suas respectivas mensagens satisfazem essas necessidades humanas específicas durante a interação com o cliente. E por terceiro, deve-se entender que comportamento facilita a comunicação humana entre negócios e clientes. Isto se refere a um dos maiores desafios das pessoas, que é a arte de saber se comunicar, principalmente com os clientes que são mais importantes. (2003, p.143).

As empresas necessitam entender o processo de troca de mensagens entre pessoas para se comunicarem eficientemente com os clientes. Se esforçando então para serem bons receptores de informações (ouvindo com atenção os clientes) e bons comunicadores, e por meio destes, despertar no cliente uma boa impressão (2003, p.143).

Considerando que há três necessidades humanas primárias que fazem com que o cliente se sinta mais humano antes, durante, e depois de fazer uma decisão de compra (respeito, reconhecimento e confiança (2003, p.143)). A empresa pode usar dessa informação para enviar mensagens específicas que atinjam e satisfaçam essas necessidades no cliente (2003, p.144).

Essas mensagens humanizadas devem ser percebidas com confiança e não impostas para obter uma resposta do cliente. Mensagens de reconhecimento, respeito e confiança construídas por meio de imposição da empresa danificam as interações com os clientes (2003, p.144).

Abaixo, será descrito alguns como uma empresa pode se comunicar com o cliente de forma eficiente no papel de comunicadora e de receptora de mensagens.

2.5.1 A empresa como receptora de mensagens

Os negócios estão constantemente recebendo mensagens e informações dos clientes (2003, p.145).

Esta habilidade de aprender por meio dessas mensagens é que é o ponto chave para o entendimento de como interagir com o cliente (2003, p.145).

A seguir serão abordadas algumas estratégias que ajudam algumas companhias a serem boas receptoras de mensagens (2003, p.145).

2.5.1.1 Ouvir primeiro

É bom que o empregado seja um bom ouvinte para que assim, seja um bom comunicador. O empregado que sabe ouvir bem estará apto a desenvolver um relacionamento nas próximas interações com o cliente (2003, p.145).

2.5.1.2 Ouvir simplesmente para realizar o desejo de ser ouvido

Escutar sem julgamento mostra um sentimento de atenção e compaixão com o cliente. A empresa deve tentar entender o problema do cliente por meio dos olhos do cliente. Muitas vezes o desejo de ser escutado vem apenas da necessidade humana de ser “escutado” e aceito por outro ser humano (2003, p.145).

2.5.1.3 Atenção é a melhor maneira de contato face a face

Se a mensagem de atenção é a prioridade dentro de uma comunicação com o cliente, é relevante que esta mensagem seja face a face. Isto mostrará ao cliente respeito, reconhecimento e empenho (2003, p.146).

2.5.1.4 Pedir ao cliente que ensine como a empresa deve se comunicar com ele

A empresa, antes de qualquer comunicação, deve perguntar ao cliente como ele prefere que seja feita essa comunicação e como ele não quer.

Assim, empresa deve ensinar ao empregado a percepção do momento em que pode ou não iniciar uma comunicação.

Combinando essas sensibilidades do cliente e do empregado, as interações terão um grande potencial de serem bem sucedidas (2003, p.148).

2.5.1.5 Treinar os empregados para que observem, executem tarefas e respondam rapidamente

Os empregados devem manter um comportamento de “alerta” a fim de encontrar um padrão de comportamento do cliente e conhecer suas individualidades. Assim ele poderá saber a hora em que poderá iniciar uma interação com o cliente. A linguagem corporal é outra maneira de conhecer um pouco mais o cliente e prevenir este momento de início de interação (2003, p.148).

Ao mesmo tempo em que o empregado deve ter esse “radar” quanto ao cliente, ele deve estar apto a executar e responder rapidamente. Isso demonstrará profissionalismo e produtividade (2003, p.150). Treinamentos

podem ser usados para alcançar este aprendizado, por exemplo, por meio das FAQs (que são perguntas mais frequentes) feitas para treinar empregados.

2.5.1.6 Escutar e entender quais emoções motivam pessoas a comprar

As empresas têm pouco entendimento das emoções que fazem com que o cliente compre.

McKean sugere o método da psicóloga Clotare Rapaille para entender um pouco mais dessas emoções. Este método ajuda a identificar atributos no cliente que façam com que o cliente se sinta motivado a comprar. Ela diz que os clientes são motivados em três níveis: réptil, límbico e no nível cerebral (2003, p.152).

O primeiro é baseado na instintiva necessidade de sobrevivência. O segundo é baseado na reação de experiências anteriores e a terceira se refere os motivos lógicos do porque os clientes compram (2003, p.153).

2.5.2 A empresa no papel de enviar mensagens

Sendo uma boa receptora de mensagens, a empresa já pode pensar em como ser uma boa comunicadora (2003, p.154).

A seguir serão abordadas algumas estratégias que auxiliam companhias a serem boas comunicadoras:

2.5.2.1 Comunicando problemas

Uma maneira das maneiras mais eficazes em criar confiança é admitir os próprios erros. Admitir os próprios erros mostra bom humor, personalidade, força e honestidade (2003, p.152).

2.5.2.2 Mostrando acessibilidade

É importante que a empresa mostre ao cliente que ela estará disposta a se comunicar com o cliente quando ele precisar. Quando a acessibilidade acaba, o relacionamento com o cliente acaba junto (2003, p.157).

2.5.2.3 Adaptando mensagens para cada tipo de pessoa

Segundo o Dr. Roger Sperry, os hemisférios do cérebro “pensam” de maneira diferente. Clientes que tem o hemisfério esquerdo dominante se adaptam mais a orientações feitas verbalmente (2003, p.160).

Já pessoas com o hemisfério direito dominante, processam mais informações feitas por meio de figuras (2003, p.160).

Assim, o entendimento do tipo de interação pelo qual o cliente se sente atraído é baseado na tendência de serem dominados pelo hemisfério

direito ou esquerdo (2003, p.161). E a descoberta desses “sentimentos” deve ser usada como informação para criar novos e aprimorados produtos (2003, p.161).

2.5.2.4 Comunicando o valor agregado da empresa

O cliente não terá confiança suficiente na empresa para comprar produtos sem entender e conhecer o valor da empresa (2003, p.162), Assim, os conhecimentos desses valores auxiliam o cliente na decisão de compra.

Há quatro erros que as empresas cometem e que devem ser evitados quando estão comunicando valor ao cliente:

1. Evitar mensagens que usem palavras que não são usadas no dia a dia dos clientes (2003, p.162);
2. Enviar mensagens de valorização ao cliente e assumindo que eles foram comunicados (2003, p.163);
3. Enviar mensagens que não são ligadas nem comparadas aos produtos e serviços que os competidores oferecem (2003, p.164);
4. E enviar mensagens no qual não mostram nenhum diferencial dos concorrentes (2003, p.1653).

2.5.2.5 Ensinando ao empregado o valor do sorriso e de pequenas cortesias

O sorriso é a maneira mais universal de se comunicar com o cliente e que pode trazer muitos benefícios tanto ao cliente quanto a empresa (2003, p.167).

Além de não custar nada, as pequenas cortesias permitem que o cliente se sinta mais a vontade para interagir com a empresa na hora da compra (2003, p.1578).

2.5.2.6 Comunicando com toque humano

Quando feito num momento apropriado, o toque físico durante as interações pode diminuir a barreira entre o cliente e a empresa, comunicando cordialidade e humanidade que a comunicação verbal não permite (2003, p.168).

2.5.2.7 Comunicando somente a informação necessária e da maneira que os clientes preferem

Manter o cliente informado ajuda a diminuir a ansiedade por se sentir informado. E fazer essa comunicação da maneira que o cliente preferira, permite ter mais controle (2003, p.170).

A tecnologia hoje é uma grande auxiliadora neste processo. Com os bancos de dados e a automatização dos processos, a empresa pode gerenciar o tipo de comunicação adequado para cada cliente (2003, p.170).

2.5.2.8 Criando contextos que despertem emoções

A idéia principal da estratégia de criar contextos que despertem emoções nos clientes é que a empresa se diferencia dos concorrentes. Por exemplo, em uma loja que vende *Land Rover*, sabendo que seu produto transmite princípios de liberdade, individualismo, aventura, coragem e supremacia, a empresa pode usar dessa informação para aprimorar esses sentimentos no cliente (2003, p.172).

2.5.2.9 Se comunicando através das cores e do ambiente

As cores provocam reações e estas podem ser diferentes dependendo do tipo de cultura em que estão sendo aplicadas.

Assim, uma empresa pode usar dessa informação para criar ambientes que transmitam sentimentos por meio das cores. Por exemplo, criar um ambiente azul para transmitir tranquilidade (2003, p.174).

Sendo assim, a comunicação é o primeiro passo para iniciar uma interação com o cliente. Para que esta tenha sucesso, é importante que seja realizada de maneira eficaz, onde a empresa deve estar apta a ser uma boa comunicadora e boa receptora de mensagens.

2.6 IMPLANTAÇÃO DO TOQUE HUMANO NAS INTERAÇÕES COM OS CLIENTES E FUNCIONÁRIOS; INTERAÇÕES

A partir da hora que há uma compra ou venda, provavelmente haverá uma série de interações, que poderão ocorrer entre o cliente e a organização. Sendo assim, as organizações devem se esforçar por uma interação humana consistente (2003, p.179). O que o cliente sente pela organização é construído pelo resultado de como se realizaram essas interações (2003, p.179).

Este item apresentará a importância da comunicação pelo trabalho de Ray Kordupleski e seus estudos neste assunto.

Segundo Kordupleski há três aspectos relacionados à decisão de compra do cliente (2003, p.180):

- 1) O que eles comprem, por exemplo, característica do produto e do serviço;
- 2) Como eles comprem e como eles são tratados depois de comprarem, por exemplo, interação humana;
- 3) Como eles pagam, por exemplo, o preço.

Uma vez que esses três aspectos sejam entendidos, a organização pode começar a entender e gerenciar como o cliente percebe o valor do produto e do serviço da organização. Sendo que produto e preço são muito competitivos hoje em dia, 70% do que determina o que o cliente percebe como valor é quão humanizadas são as interações feitas pela organização (2003, p.180).

Com o intuito de entender como esses três fatores trabalham juntos, o Valor Adicionado no Cliente (CVA ou *Customer Value Added*) pode ser usado como referência para entender, medir, e gerenciar esta percepção de valor (2003, p.180).

A percepção de valor do cliente se refere ao valor “ganho” na compra do produto. Assim, é importante que a organização tenha cuidado ao escolher quais valores irá proporcionar na entrega de produtos e serviços e gerenciar esses valores melhor que seus concorrentes. E ao fim, comunicar ao cliente os valores criados para ele. Um dos maiores motivos de fracasso de muitas empresas é que elas falham ao comunicar a descoberta desses valores (2003, p.181).

De uma perspectiva estratégica, o CVA ajuda negócios a entenderem e gerenciarem três componentes necessários no sucesso dos negócios (2003, p.182):

1. Escolher os valores corretos que serão disponibilizados nos produtos e serviços entregues ao cliente;
2. Gerenciar quais são os melhores valores que são entregues ao cliente comparado ao dos competidores;
3. Comunicar ao cliente todos os valores adicionados;

Pelo CVA, a empresa deve usar dessa informação para entender o cliente e o mercado em que ele está inserido (2003, p.182).

Assim, as seguintes ações devem ser tomadas em programas de aperfeiçoamento da qualidade. Os passos serão descritos a seguir (2003, p.184):

1. Analisar o que o cliente quer,
2. Aplicar estatísticas e pesquisas de mercado;
3. Comparar o sucesso do negócio com seus competidores;
4. Criar um modelo econômico para priorizar o foco;
5. Criar times eficazes e ensiná-los habilidades de aperfeiçoamento de qualidade
6. Ensinar ao negócio como entender e aceitar os dados;
7. Tomar medidas por meio de programas de aperfeiçoamento da qualidade.

A seguir será abordado como as empresas podem usar as informações dos clientes para aperfeiçoarem suas interações.

2.6.1 Dados valiosos dos clientes

Para entender como e o que pesquisar para criar informações valiosas sobre os clientes há dois tipos de dados que devem ser coletados: os de percepção de mercado e os transacionais (2003, p.189).

O primeiro é relacionado a decisão de compra dos clientes e dos clientes dos concorrentes, através de comparações dos custos e benefícios dos produtos e dos serviços (2003, p.189).

O segundo se refere as transações específicas feitas pelos clientes que comprem algum produto ou serviço. Por exemplo: uso ou compra (2003, p.189).

O conjunto desses dados servirá como um ponto inicial para a empresa entender quais serviços e produtos cliente está disposto a pagar.

2.6.2 Toque humano – atributos de alta interação humana

Recentes pesquisas mostraram que a maioria da percepção dos clientes sobre o negócio é diretamente ligada a um conjunto distinto de interações humanas. Há nove atributos de interação humana que são mais importantes para os clientes. Esses atributos são mostrados na figura 2.1 a seguir (2003, p.193):

Atributos da interação humana	Necessidade Humana que é comprada
1 Ser acessível	Reconhecimento
2 Responsabilidade	Reconhecimento
3 Acompanhamento	Reconhecimento
4 Se propor a executar tarefas	Respeito
5 Manter pessoas informadas	Respeito
6 Manter promessas	Construção de Confiança
7 Entendimento	Construção de Confiança
8 Sem surpresas	Construção de Confiança
9 Fazer a coisa certa na primeira tentativa	Construção de Confiança

Figura 2.1: Relação entre os atributos da interação humana com a necessidade humana que é comprada.

Fonte: McKEAN, John, 2003 p. 193

Esses nove atributos humanos são mais importantes que uma característica ou o preço de um produto. E, quanto mais o cliente sente que

esses atributos estão ligados ao sentimento de reconhecimento, respeito e confiança, mais a empresa pode ser referenciada como uma empresa de “toque humano” (2003, p.194).

2.6.3 A sutileza do toque humano

Muitos pontos da satisfação humana são sutis e requerem técnicas quantitativas além de uma quantidade acumulada de informações e análises (2003, p.224). Muitas vezes só o ato de escutar cuidadosamente durante o contato com o cliente irá refletir um pequeno, mas muito importante, resultado na interação com o cliente (2003, p.224).

Sendo assim, a visão que o cliente tem de um negócio é construído por meio de uma série de interações. E o que é mais marca nessas interações é o quanto “humana” foi cada uma dessas interações. Assim, as empresas devem buscar entender quais as necessidades humanas dos clientes que estão por “trás” de cada compra e tentar satisfazer agregando valor a cada produto ou serviço. Lembrando sempre que uma interação mal sucedida afeta todo o conjunto de interações de sucesso que foram feitas anteriormente (2003, p.199).

2.7 IMPLANTAÇÃO DO TOQUE HUMANO COMO UM PROCESSO

Para implantar o toque humano numa organização de forma correta, convicta, e profunda, a organização deve fortalecer a liderança e os rigores da gerência de processos a fim desenvolver a intuitiva arte do toque humano dentro de uma repetida e confiável disciplina (2003, p.229).

Para ilustrar, este item será exemplificado com a história do *Ritz Carlton's*, uma rede de hotel fundada por Ritz Carlton e que é conhecida em muitas partes do mundo, e a gerência total de qualidade (TQM) que foi desenvolvida por ele (2003, p.229). Este exemplo é usado por McKean para definir a importância do toque humano nas relações com os clientes.

Ritz Carlton foi uma pessoa visionária e pragmática. Ele acreditava na atenção e no cuidado como base para uma liderança proveitosa de longo prazo tanto com os clientes quanto com os empregados. Foi considerado por muitos como o melhor na satisfação e no serviço ao cliente (2003, p.231).

Basicamente a essência da filosofia de Ritz Carlton é dar ao cliente respeito e ao mesmo tempo demonstrar atenção e carinho com as preocupações deles (2003, p.230).

Uma das mais significantes atividades que conduziram um trabalho de qualidade foi a criação de uma definição explícita de como alcançar os objetivos da empresa em longo prazo por meio de um pequeno guia para os empregados. Esse guia está centrado principalmente em sentimentos de respeito, atenção e cuidado tanto com os visitantes quanto com os empregados.

Este guia ensina principalmente a cultura que o hotel tem como base para tratar os clientes e os empregados (2003, p.231).

O guia é composto pelas seguintes partes:

- Três grandes princípios para realizar os serviços: que define cortesias comuns a que devem ser ditas no começo, no fim e no meio de cada interação.
- A frase de auto-respeito: “Nós somos senhoras e senhores servindo senhoras e senhores”. Esta frase tem o intuito de mostrar ao empregado que ele deve ser orgulhoso e respeitador com ele e com os clientes.
- A promessa dos funcionários: Esta parte comunica a importância dos empregados do Ritz Carlton's e os princípios e valores que eles devem conduzir.
- O credo da *Ritz Carlton's*: Este enfatiza o cuidado humano voltado ao cliente tão bom quanto o cliente espera.
- Os princípios da *Ritz Carlton's*.

A fim de evoluir a qualidade de trabalho e torná-la mais estruturada, *Ritz Carlton's* adotou critérios de seleção para o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), que é um padrão de qualidade, e que permitiu uma ótima ferramenta de avaliação para desenvolver um guia que alcançasse seu desejo (2003, p.237).

Este guia foi desenvolvido por meio de sete critérios do MBNQA. A seguir os sete critérios e uma breve descrição de cada um:

1. Liderança: Este critério inclui o plano para a liderança fornecer um processo de autorização para que os empregados assegurem que eles têm tanto responsabilidade quanto autoridade para satisfazer as necessidades dos visitantes sem levar em consideração seu cargo de trabalho (2003, p.239).
2. Plano estratégico: Este plano é o que permite que executivos da *Ritz Carlton's* façam decisões específicas que caminhem para a excelência dos negócios (2003, p.246).
3. Cliente e foco no mercado: O entendimento de que os clientes são seres únicos com suas próprias necessidades é o principal foco de mercado do *Ritz Carlton's* (2003, p.247). Conhecer e respeitar as diferenças de cada cliente com suas diferentes necessidades são maneiras que permitem ter um foco no cliente.
4. Informação e análise: A medida e a informação que é produzida é a chave para entender e aperfeiçoar a qualidade da atenção humana em qualquer ambiente que haja pessoas (2003, p.253).
5. Gerenciamento e desenvolvimento de recursos humanos: Os principais objetivos desse item é aumentar tanto a satisfação quanto o

propósito que faz o empregado produzir a partir do trabalho que está executando (2003, p.257).

6. Gerenciamento de processos: *Ritz Carlton's* é uma organização que tem foco no processo e que tem muitos padrões nos procedimentos dos processos. A fim de alcançar um alto nível de atenção e cuidado com seus clientes, os processos devem ser perfeitamente planejados para que as pessoas envolvidas sejam auxiliadas a fim de encontrar padrões, criar um mercado por meio destes e gerar lucro eficientemente (2003, p.261).
7. Resultados dos negócios: Os resultados foram satisfatórios e lucrativos para *Ritz Carlton's*.

Em quatro anos de experiência, *Ritz Carlton's* alcançou uma melhora de 92% para 97% da satisfação com os clientes, o que fez gerar um corte de 300 milhões de dólares nos custos.

Cada uma dessas áreas influencia a habilidade do *Ritz Carlton's* aprimorar, com um toque humano, as interações com os clientes por meio de suporte ao ambiente de trabalho do empregado (2003, p.266).

Assim, processos que são centrados em necessidades humanas e que valorizam o respeito têm grandes chances de alcançarem o sucesso. *Ritz Carlton's* é um exemplo de como se pode chegar ao sucesso defendendo o respeito ao cliente ao mesmo tempo em que mostra atenção e carinho com as preocupações deles. Definir os processos, crenças e critérios que a empresa irá seguir facilita alcançar estes objetivos.

2.8 IMPLANTAÇÃO DA TECNOLOGIA

A tecnologia cada vez mais é uma ferramenta importante que ajuda as organizações a vender e a servir aos clientes. A respeito desse avanço da tecnologia, somente \$0,50 de \$1,00 investido na tecnologia favorece as interações com os clientes enquanto que os outros \$0,50 desfavorecem (2003, p.275).

Há quatro princípios básicos para implantar tecnologia. A idéia principal desses quatro princípios é favorecer as interações com os clientes aumentando sua qualidade e diminuir a probabilidade dessas interações serem desfavoráveis (2003, p.275). Os quatro princípios são os seguintes (2003, p.275):

- 1) Mostrar ao cliente que você o reconhece e que entende suas necessidades.
- 2) Dar liberdade aos empregados de quando necessário, pararem a tarefa que estão executando para focarem na qualidade da interação humana que estão tendo com o cliente.
- 3) Simplificar a vida do cliente.

4) Dar pleno controle ao cliente.

A seguir serão explicados esses quatro itens.

2.8.1 Mostrar ao cliente que reconhece e que entende suas necessidades

Reconhecendo que a organização conhece e entende seu cliente, por meio de informações como sua identificação, histórico de interações, características e preferências, ela irá mostrar que o valoriza e reconhece sua existência como cliente e ser humano (2003, p.276).

A habilidade da organização em utilizar essa informação é a parte principal para começar a usar tecnologia. Habilitar essas informações usando banco de dados e modelando cada cliente com suas principais características é a principal forma de ter uma visão de cada um e interagir dinamicamente com eles (2003, p.276).

É importante que a organização mostre ao cliente que ele é importante como ser humano e o seu valor para a organização (2003, p.277).

2.8.2 Dar liberdade aos empregados

Esta liberdade se relaciona a, quando necessário, eles pararem a tarefa que estão executando para focarem na qualidade da interação humana com o cliente. Clientes dão muito valor à interações que são feitas diretamente com o funcionário, ou seja, interações “face a face” (2003, p.277)

A tecnologia, como auxiliadora na execução de atividades, deve ser usada para eliminar a sobrecarga de tarefas executadas pelos funcionários a fim de que eles possam então se concentrar mais na qualidade de suas interações pessoais (2003, p.276). Isto significa implantar tecnologia para automatizar certas tarefas que são executadas desnecessariamente e permitir que os empregados foquem sua atenção em elementos humanos de reconhecimento, respeito e confiança com os clientes.

O contato pelo olhar é muito importante neste processo. A falta de contato visual direto com a pessoa com quem o cliente está falando, do cliente com o funcionário, por exemplo, pode fazer com que o cliente não se sinta reconhecido como ser humano (2003, p.276).

O mesmo pode acontecer em *call-centers*, por exemplo: um cliente pode perceber que o tom de voz da pessoa que está atendendo sua ligação passa a impressão de não estar muito preocupado com ele ou que não tem conhecimento da informação desejada. O fato da empresa não ter contratado uma pessoa simpática ou por não ter treinado seus funcionários para a importância de tratar os clientes como seres humanos ao executar tarefas de uma forma simpática pode demonstrar uma perda de investimento tanto no processo de seleção de funcionário quanto no treinamento (2003, p.278).

Assim tanto a habilidade pessoal que os funcionários devem ter ao se doarem como seres humanos na execução de serviços solicitados aos clientes quanto a execução de tarefas mecânicas são importantes na contratação de um funcionário. Além dessas habilidades é importante que o funcionário tenha responsabilidade pelo equilíbrio da execução dessas duas atividades, para que assim o cliente seja atendido e a sua função seja completamente executada (2003, p.276).

2.8.3 Simplifique a vida do cliente

Assim como a tecnologia simplifica as interações do cliente, a tecnologia pode também torná-las mais complexas (2003, p.279).

É importante que as organizações se esforcem em fazer com que a tecnologia seja da mais fácil utilização para os clientes. Se a tecnologia utilizada for muito complexa, o cliente pode se sentir frustrado e até desistir do que está fazendo (2003, p.279).

2.8.4 Dar pleno controle ao cliente

Há duas maneiras de dar pleno controle ao cliente quando ele está usando uma tecnologia: uma é permitir o anonimato e a segunda é lhes dar escolha e conveniência (2003, p.281).

Em muitas interações “*self-services*”, é importante proporcionar aos clientes o sentimento de “anonimato” o maior tempo possível nas interações dos processos e permitir que o cliente se sinta neste anonimato até a hora em que ele não desejar mais. O anonimato é desejado porque os clientes se sentem desconfiados nos primeiros contatos com a organização. E isso acontece até o momento que ele adquira confiança na mesma (2003, p.282).

A disseminação do uso de novas tecnologias a fim de auxiliar os clientes continua acelerada. Essas tecnologias geralmente são implantadas tanto para fornecer informações aos clientes como para ajudar os funcionários a servir os clientes mais eficientemente (2003, p.282).

Assim como o anonimato é importante que a organização permita ao cliente conveniência e escolha (2003, p.283), ou seja, a empresa deve permitir que o cliente quando estiver interagindo com a empresa pela *web* decida a hora que deve se registrar no *site*.

McKean sugere duas maneiras de a tecnologia permitir conveniência e escolha ao cliente (John McKean, p. 283), que são:

- a. Permitindo o cliente controlar como e quando interagir com uma empresa. Por exemplo, criar um *web site* para que o cliente possa se informar sobre produtos e serviços da empresa.
- b. Permitindo controle de como e quando comprar de múltiplas empresas, por exemplo, por meio de compras pela *Internet*.

2.8.5 Considerações de pessoas interagindo com tecnologia

As organizações devem estar cientes de que há diferenças de comportamento quando o cliente está interagindo por meio de uma interface tecnológica e quando está interagindo diretamente com outra pessoa (2003, p.291).

Essas diferenças de comportamento entre interações através de pessoas e interações através da tecnologia são deves (2003, p.291):

1. Ao grau de expectativa do cliente;
2. Tipo de interação que marca mais o cliente
3. Considerações especiais sobre interações por meio de uma tecnologia

Grau de expectativa do cliente

Estudos têm mostrado que pessoas geram uma expectativa cinco vezes maior em interações feitas a partir da tecnologia que com interações baseadas em seres humanos. Isto acontece porque quando uma tecnologia é implantada, há uma tolerância menor até mesmo para assuntos visto como irrelevantes. A impressão criada pelas pessoas de que a tecnologia não é cem por cento funcional acaba se refletindo em toda organização. E um dos motivos é que as pessoas esperam que outras pessoas se comportem de forma humana, ou seja, com atributos e defeitos, enquanto que as máquinas sejam “máquinas” e sendo assim, sejam cem por cento perfeitas (2003, p.292).

Tipo de interação marca mais o cliente

A impressão o cliente tem da organização é principalmente marcada pelo grau de contato humano. Interações por meio da tecnologia ou de máquinas são geralmente de mínima importância (2003, p.293).

Neste contexto, algumas técnicas são usadas a fim de tornar mais “humana” as interações que a organização realiza com seus clientes. Um exemplo, é o uso de técnicas de reconhecimento do cliente em *web sites*, como o seu nome e suas preferências pessoais (2003, p.294).

Considerações especiais sobre interações com a tecnologia

As necessidades humanas continuam existindo e sendo as mesmas mesmo quando clientes escolhem por usar uma tecnologia. O erro mais comum das organizações quando implantam uma tecnologia é assumir que, de certa forma, seres humanos colocam em segundo plano suas necessidades de reconhecimento, respeito, e confiança quando interagem com uma determinada tecnologia (2003, p.294).

É importante levar em conta qual a necessidade humana da interação. E este é o erro mais comum que acontece em empresas que implantam tecnologia em áreas onde o cliente precisa preferencialmente de

interação humana ao invés de um processo automatizado. Em muitos casos, a implantação de tecnologia em áreas inapropriadas, pode emocionalmente agravar em vez de favorecer (2003, p.295).

Sendo assim, a tecnologia deve servir como uma auxiliadora num processo de implantação do gerenciamento com o cliente, permitindo-lhe controle, reconhecimento e simplicidade.

Neste capítulo, pelas considerações abordadas, notamos que John McKean aborda oito pontos do relacionamento humano como influenciadores do gerenciamento do relacionamento com o cliente: liderança de pessoas, reconhecimento e valorização do cliente, respeito ao cliente, a importância da construção da confiança nos clientes, comunicação humana, implantação do toque humano nas interações (entre clientes e funcionários), implantação do toque humano como um processo e implantação da tecnologia.

Deve-se ter cuidado ao analisar as afirmações descritas neste capítulo. Muitas delas são baseadas na realidade americana e por isso não muitas vezes não condizem com a realidade brasileira.

3 A ABORDAGEM DE PEPPERS & ROGERS

Don Peppers é reconhecido como uma das autoridades principais em estratégias de gerência do relacionamento do cliente (CRM) (INTERNATIONAL SPEAKERS BUREAU, 2006). Sua sócia, Martha Rogers, é Ph.D e reconhecida entre executivos que tentam aprender como competir na Era da Informação (INTERNATIONAL SPEAKERS BUREAU, 2006)

Don Peppers e Martha Rogers fundaram o *Peppers&Rogers Group* que é uma empresa internacional de consultoria dedicada a auxiliar as organizações a desenvolver e executar estratégias lucrativas de relacionamento com seus clientes. A atividade de consultoria do *Peppers&Rogers Group* está baseada na metodologia exclusiva (*Marketing Um a Um®*) e na contínua geração de conteúdo e de novas práticas pelos Centros de Excelência da empresa (PEPPERS&ROGERS GROUP, 2006)

Neste capítulo será feita uma abordagem dos dois autores sobre implicações do relacionamento humano na implantação de CRM e será dividido em três partes. A primeira será uma explicação sobre o que é *marketing* individualizado na era do cliente. A segunda parte destacará as quatro estratégias do *marketing* individualizado (*Marketing Um a Um*). E a terceira parte fará uma abordagem sobre a implantação de sistemas de CRM.

3.1 MARKETING UM A UM

Segundo Peppers&Rogers, estamos passando por um processo de mudança onde de um sistema de produção em massa, mídia de massa e *marketing* de massa está passando para um paradigma diferente, um sistema econômico individualizado (1996, p. 2).

Neste futuro individualizado os negócios focalizarão menos os lucros em curto prazo e mais no lucro em longo prazo proveniente da retenção dos clientes e dos valores vitalícios (1996, p. 3). A qualidade do produto não será mais o único parâmetro do profissional de *marketing*. A qualidade do relacionamento também fará parte do novo *marketing* individualizado (1996, p. 12).

O novo objetivo das empresas será a fatia de clientes e não mais fatia de mercado (1996, p. 17). Enquanto que o objetivo para fatia de mercado era vender a maior quantidade possível para o maior número possível de clientes, o objetivo da fatia de clientes é que cada cliente individual compre mais vezes e mais produtos e que fique satisfeito tanto com o produto quanto com o serviço (1996, p. 17). A idéia base da fatia de clientes é conhecer cada cliente individualmente. Mas para isso é preciso conhecer quem são os clientes que geram mais lucro para a empresa e assim saber em qual deles investir (1996, p. 18).

A tecnologia neste processo é uma auxiliadora, pois permite por meio do seu alto poder computacional, gerenciar as informações obtidas de todos os relacionamentos individualizados (1996, p. 12). O que antes era um privilégio dos pequenos proprietários que conheciam cada cliente e suas preferências, hoje com o auxílio da tecnologia as empresas, mesmo que possuam milhões de clientes, podem tratá-los da mesma maneira como os pequenos proprietários (1996, p. 21).

Enquanto as empresas que tem foco no mercado não estão preocupadas e nem conhecem quem são realmente seus clientes ou se estes estão satisfeitos com o serviço e os produtos prestados, as empresas que tem foco no cliente sabem que estão lidando com pessoas, e por isso, precisam entender seus sentimentos, pensamentos e lembranças para que assim melhorem seus serviços e produtos para aquele cliente (1996, p. 28).

A grande vantagem de focar no cliente é que há uma maior probabilidade do aumento nas vendas ser permanente e a margem unitária ser melhor, com isso, a empresa contará com um suporte financeiro mais sólido (1996, p. 24).

A seguir será apresentada detalhadamente a estratégia do *marketing* individualizado de Peppers&Rogers e uma abordagem sobre a implantação de estratégias de CRM segundo esses autores.

3.2 ESTRATÉGIAS DO MARKETING INDIVIDUALIZADO

No *Marketing Um a Um*, a participação no cliente é mais importante que a participação no mercado (2000, p. 19) e o *marketing um a um* é destinado apenas aos clientes de melhor valor e de maior potencial, ou seja, os melhores clientes (2000, p. 16).

O objetivo da participação no cliente é identificar outras necessidades (que podem ou não estar relacionadas a necessidade básica) que levou o cliente fazer negócio com a empresa e a partir disto, ampliar o número de necessidades (2000, p. 20). A idéia é oferecer tanta conveniência para o cliente que seja desvantajoso para ele trocar de fornecedor. Nesta busca, o diálogo com o cliente é a melhor maneira de descobrir tais necessidades (2000, p. 20).

Peppers&Rogers usam a “Relação de Aprendizado” por meio das informações sobre o cliente para conhecer e antecipar suas necessidades. A relação do aprendizado é construída através da participação do cliente em *feedbacks*, sugestões ou reclamações (2000, p. 21). Assim, quanto mais se conhece e investe num cliente, mais conveniente fica para ele continuar fazendo negócios com a empresa e ser fiel a ela (2000, p. 22).

Para implantar o *marketing um a um* há quatro passos que a empresa deve tomar como estratégia: identificar os clientes, diferenciar os clientes, de mais valor, interagir com os clientes que tem valor e personalizar o produto ou serviço para esses clientes.

A seguir será explicitado cada um deles.

3.2.1 Identificar

Primeiramente, para iniciar uma relação um a um é preciso identificar cada um dos clientes. Identificar significa conhecer cada cliente e sua história, de forma individual. Por exemplo, saber quando foi sua última compra, quais foram suas reclamações, qual o seu nome, forma de contato mais adequada *etc.*

Hoje o maior desafio que as empresas têm é disponibilizar todos os dados em todos os pontos de contato do cliente, independente do canal escolhido pelo cliente para entrar em contato. Hoje as informações dos clientes estão espalhadas pelos departamentos e algumas vezes, entre os atendentes que tem contato direto com o cliente.

É primordial para a implantação da estratégia um a um que a identificação do cliente seja feita pela empresa e não por um departamento ou por uma pessoa para que assim o cliente tenha uma visão “única” da empresa.

3.2.2 Diferenciar

Depois de identificados, é fundamental que os clientes sejam diferenciados. Isso permitirá conhecer quais os clientes de maior valor (CMV) e os de maior potencial (CMP) que valem a pena desenvolver uma “relação de aprendizado” (2000, p. 25).

Há duas maneiras sugeridas por Peppers&Rogers de diferenciar os clientes: diferenciação por valor e diferenciação por necessidade.

Diferenciação por valor

A diferenciação por valor é feita pelo valor que o cliente tem em toda sua história transacional com a empresa, ou seja, seu “valor vitalício” ou *lifetime value*. Estes valores devem ser em termos de lucratividade. Em termos de valor vitalício, o valor do cliente pode ser medido em valores reais e valores potenciais.

O valor real se refere a toda lucratividade que um determinado cliente teve ao longo de sua relação com a empresa. É a soma de toda sua lucratividade gerada pelo cliente em suas transações com a empresa e os negócios gerados por sua referência (2000, p. 26). Esses dados geralmente estão armazenados em sistemas contábeis da empresa.

Já valor potencial, se refere à lucratividade dos negócios futuros que o cliente pode realizar com a empresa (2000, p. 26). Este valor é mais difícil de medi-lo, pois depende de inferências estatísticas e dados externos à empresa. Um exemplo de como ele pode ser medido é saber quantas vezes o cliente comprou e utilizou serviços de concorrentes. O resultado será o valor potencial que o cliente tem e que ainda deve ser desenvolvido pela empresa.

Há outro tipo de valor que se chama valor estratégico. Este não é medido e sim interpretado. Clientes com este valor, por exemplo, são clientes que colaboram com a empresa com reclamações, sugestões, permitem e são usados como referência (2000, p. 27). Apesar da dificuldade, estes valores devem ser interpretados e armazenados em banco de dados de clientes, para que com o tempo, sejam refinados.

E há ainda os clientes “*below zero*”, que são os clientes que dão apenas prejuízo. Seus valores potenciais e reais são abaixo do custo de atendimento.

Diferenciação por necessidades

A diferenciação por necessidade, se deve ao número de necessidades conhecidas do cliente. Assim, quanto mais necessidades, mais oportunidade de participar nos negócios do cliente (2000, p. 27).

É importante que se comece primeiro diferenciando as necessidades por grupos, para depois chegar às necessidades individuais de cada cliente. Essa será alcançada à medida que se conhecer melhor cada cliente (2000, p. 27).

Cada nova descoberta é uma nova oportunidade que surge. E, quanto mais se conhece sobre essas necessidades dos clientes, mais valor a empresa tem para ele. E, quanto mais se responde a essas necessidades, mais os serviços são vistos como diferenciados (2000, p. 27).

Assim, após conhecer cada cliente deve-se implantar iniciativas distintas para os diferentes estratos de clientes.

Para os clientes de maior valor (CMV), deve-se implantar programas de retenção. Isso pode ser obtido pela relação de aprendizado e da personalização dos serviços e produtos.

Já os clientes de maior potencial (CMP) devem ser tratados com distinção. E devem ser incentivados seja por *cross-selling* (vendas cruzadas) ou *up-selling* (novas vendas).

E para os *below zero* (BZ), Deve-se pelo menos atendê-los, cobrando seu valor dos serviços, mas não os incentivando a continuar na empresa

A Figura 3.1 a seguir mostra a relação dos clientes de valor (valor real, potencial e *below zero*) com os custos de atendimento e valor estratégico.

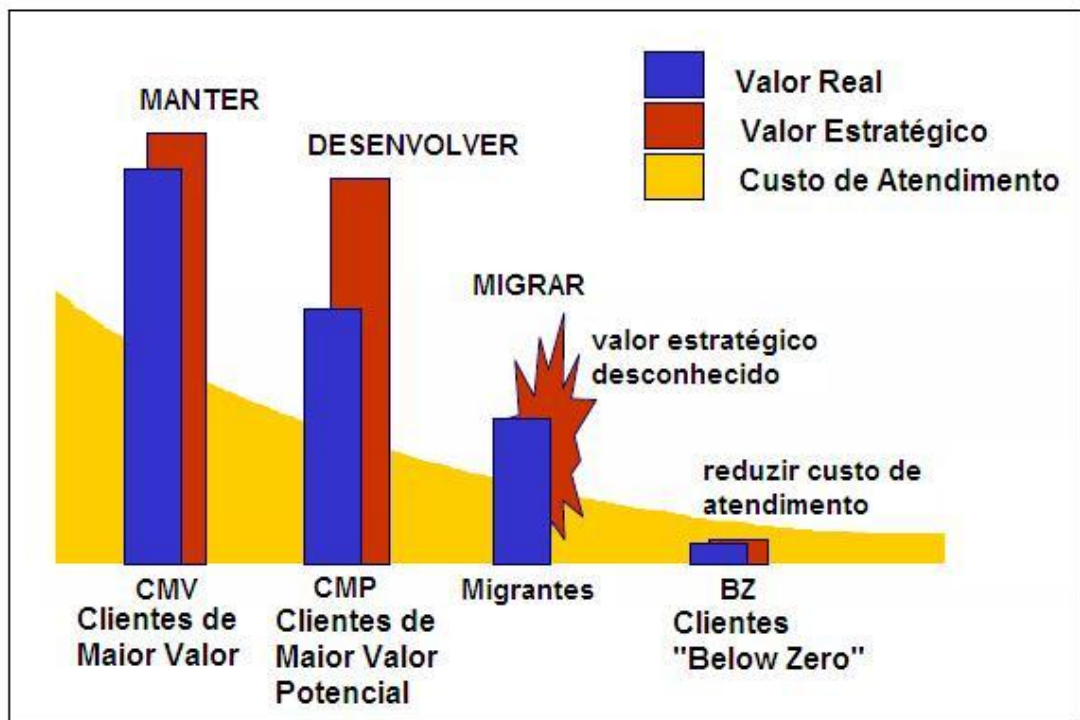


Figura 3.1: Relação dos clientes de valor com custo de atendimento e valor estratégico
 Fonte: Peppers&Rogers do Brasil, 2000 p. 28

A estratificação dos clientes é muito importante para empresa saber diferenciar cada cliente. Assim, sabendo a lucratividade de cada um, ela poderá saber quem deve ou não ser tratado de forma diferenciada.

3.2.3 Interagir

Após conhecer os clientes de maior valor (CMV) e maior potencial (CMP), o próximo passo é incentivá-los a interagir com a empresa. Interação é a única forma de conhecer o cliente (2000, p. 27).

Há dois tipos de interação: as que são iniciadas pelo cliente e as que são iniciadas pela empresa (2000, p. 27).

As interações iniciadas pelo cliente têm um potencial maior que os iniciados pela empresa. Assim, a empresa deve aproveitar cada interação para acumular mais informações sobre o cliente e os funcionários devem ser treinados e incentivados a conhecer melhor os seus clientes e a registrar esse conhecimento obtido nas bases de dados de clientes da empresa (2000, p. 30).

As interações iniciadas pela empresa, devem utilizar o meio de comunicação mais adequado ao cliente, devem ter permissão do cliente para utilizar esse canal e devem enviar mensagens de valor ao cliente. Caso isso não aconteça, o cliente pode gerar um sentimento de antipatia pela empresa,

Peppers&Rogers Group destacam também que as empresas ao interagir com o cliente devem estar atentas quanto (2000, p. 27):

- Formular um objetivo claro,
- Não pedir dados que a empresa já tenha;
- Usar a forma mais adequada de interação do cliente;
- Ser sensível ao seu tempo;
- Assegurar que o cliente veja valor no diálogo com a empresa;
- Incentivar o diálogo através do número 0800, páginas na *web*, caixas de sugestões etc;
- Proteger a privacidade do cliente;
- Mudar o comportamento com base na realimentação dos clientes.

O diálogo e a realimentação são os elementos mais indispensáveis em uma relação com o cliente. É através dele que a empresa buscará entender o que realmente os clientes desejam ou o que realmente um determinado cliente deseja (1996, 12). A Figura 3.2 a seguir ilustra esse conceito.

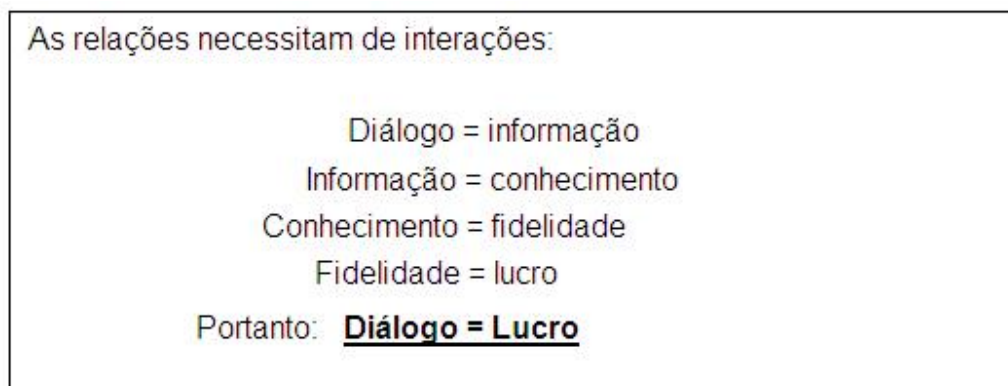


Figura 3.2: Relação entre diálogo e lucro
Fonte: *Peppers&Rogers Group*, 2002

3.2.4 Personalizar

Após conhecer as necessidades dos clientes, deve-se então personalizar os serviços e produtos para que os negócios com a empresa se tornem uma relação cada vez mais única com o cliente (2000, p. 31).

Assim, entendendo o cliente é possível satisfazê-lo cada vez mais. E para entendê-lo, o diálogo é fundamental. As mensagens devem ser feitas da maneira que o cliente melhor se adaptar. Mas para isso, é necessário que a empresa seja flexível e que as pessoas que tenham contato com o cliente sejam

bem treinadas para estarem preparadas para mudar seu comportamento de acordo com as necessidades do cliente (2000, p. 31).

Assim, quanto mais personalizado é um produto, mais conveniente é para o cliente fazer negócio com a empresa.

3.3 IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE CRM

Segundo *Peppers&Rogers Group*, a grande parte das iniciativas de CRM falham porque o foco é excessivo em tecnologia e aplicações, quando deveriam ser no cliente. O foco deve ser primeiro em benefício do cliente para depois o da empresa (2000, p. 33). A implantação de projetos de CRM deve sempre ter como foco principal a mudança nos processos que envolvem o cliente (2000, p. 32).

Hoje a tendência é para uma migração do foco em produtos para clientes. As empresas cada vez mais se organizam em função dos clientes que as empresas possuem. E assim, os diferenciam por grupos para depois diferenciá-los por indivíduo (item 3.1, 2000, p. 39).

A *web* causou mudanças em todas as áreas de negócio. É um poderoso meio que está sempre disponível e que causou uma revolução no meio de acesso à informação e de fazer negócios (2000, p. 39). É o maior exemplo de como as empresas estão migrando para o foco no cliente. Hoje os *sites* estão sendo organizados para funcionarem pela diferenciação por cliente ou por necessidade, permitindo interação e personalização de acordo com a preferência de cada visitante. Isto é perfeito, segundo *Peppers&Rogers Group*, para estratégias “um a um” e para implantação de CRM (2000, p. 39).

Mas o problema é que muitos *sites* foram desenvolvidos sem nenhum planejamento e sem nenhuma integração com os outros sistemas da empresa. Isso faz com que o cliente se sinta como se estivesse lidando com várias empresas diferentes (2000, p. 39).

O maior desafio hoje, do ponto de vista tecnológico, é a integração desses dados. Criar um *site* de comércio eletrônico é criar um canal poderoso para criação e desenvolvimento de relações com os clientes (2000, p. 39).

Assim, de acordo com um estudo feito por *Peppers&Rogers Group*, os cinco pontos importantes para desenvolver um *site* de comércio eletrônico competitivo são:

1. Proteger a privacidade de seus clientes e dizer-lhes como isso será feito;
2. Explicar os motivos e justificar a criação da relação;
3. Organizar o *site* por necessidades de clientes, não por produtos;
4. Permitir que os clientes tenham controle sobre o conteúdo e sobre seus dados;
5. Motivar os clientes e incentivar a colaboração.

3.3.1 Obstáculos para implantação de sistemas de CRM

Mesmo sendo um projeto corporativo e que envolva toda a empresa, um dos maiores obstáculos hoje na implantação de CRM é o comprometimento da alta gerência da empresa com o projeto. Isso acontece porque a implantação de projeto tem mais a ver com mudança de cultura do que com implantação de um novo *software*, ou seja, a alta administração deve estar comprometida desde o começo para que o rumo do projeto e o comprometimento de todos os níveis gerenciais e operacionais tomem o caminho certo (2000, p. 43).

Assim, é importante que todas as pessoas da organização que serão atingidas entendam todos os processos e mudanças que irão acontecer, pois para uma iniciativa de CRM dar certo, depende da cooperação de todos.

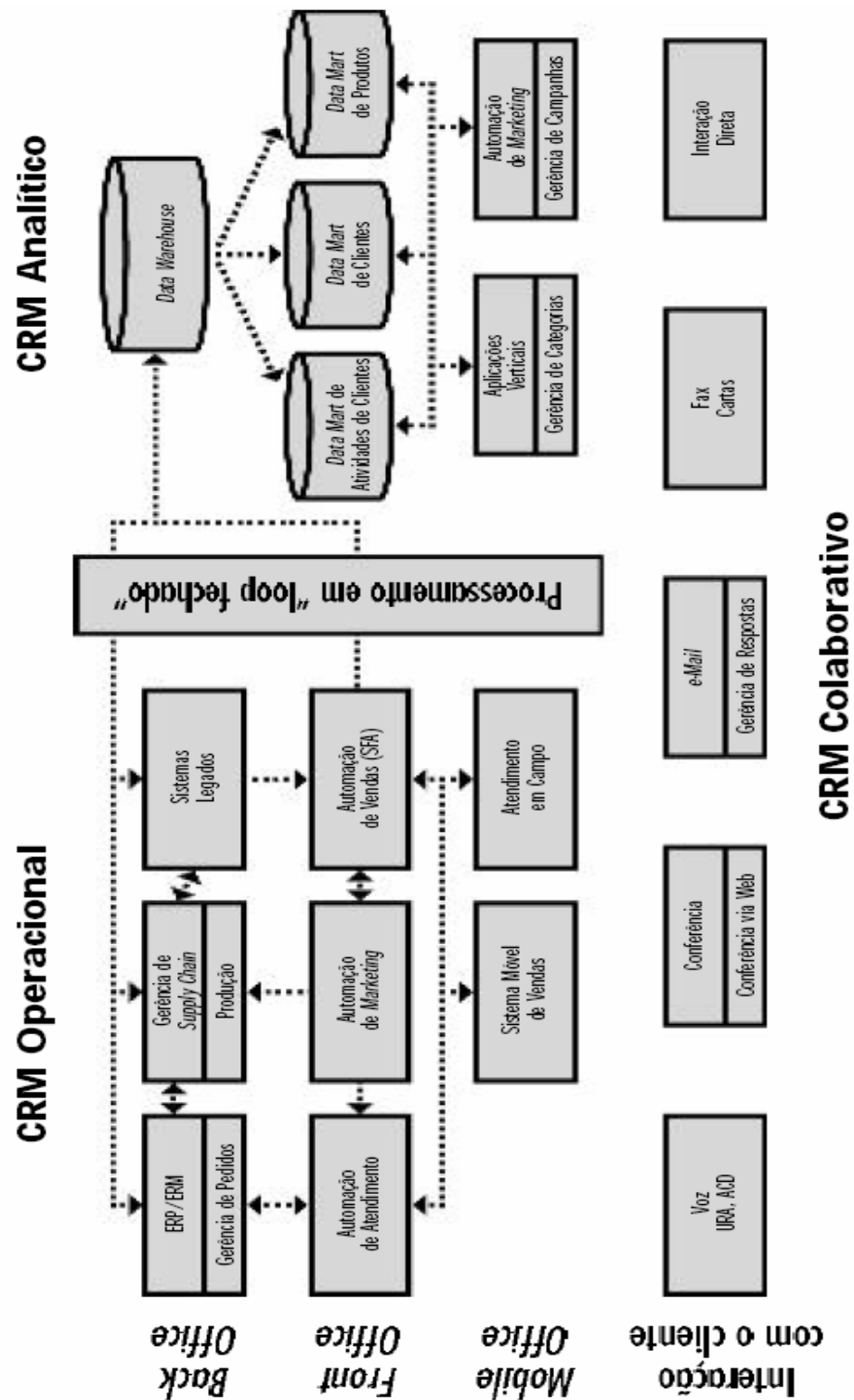
Outro obstáculo é na área de vendas (*Sales Force Automation*). Como a área de vendas é a primeira a ser automatizada, é onde se encontra o maior número de problemas na implantação de sistemas de CRM. Para muitos vendedores, o fato do cliente passar a ser da empresa e não mais “dele”, gera um sentimento de perda de controle ou de importância. Isso deve ser resolvido por meio de uma precoce iniciativa na área vendas para que eles percebam que as consequências serão úteis para eles alcançarem seus objetivos (2000, p. 44). O principal desafio da implantação de sistemas de CRM é que ele deve envolver todas as pessoas em busca do mesmo objetivo, mesmo que todas essas pessoas sejam compostas por culturas e propósitos diferentes, é importante que haja um bom planejamento na alocação de pessoas e de recursos (2000, p. 44).

Outra questão importante é quanto ao treinamento e os sistemas de CRM. Os sistemas de CRM devem estar totalmente alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. E o treinamento e suporte adequado da equipe é tão importante quanto à fase de implantação do sistema.

3.3.2 Estratégias de CRM

A maioria dos projetos de CRM envolve apenas automação de tarefas operacionais da empresa, ou seja, aspectos operacionais da relação com o cliente. Por exemplo, os sistemas de automação de vendas que facilitam a vida dos vendedores e dos gerentes permitindo o registro de clientes, das oportunidades de negócio e o acompanhamento dos indicadores das vendas (2000, p. 47). Mas CRM não é só automatização de tarefas operacionais. Peppers&Rogers propõem as três estratégias de CRM, do *Meta Group*, que são: CRM Analítico, CRM Operacional e CRM Colaborativo.

A Figura 3.3 a seguir apresenta um diagrama relacionando aos três tipos de CRM:



Fonte: Application Delivery Strategies, META Group

Figura 3.3: Relação entre CRM Operacional, Colaborativo e Analítico.
Fonte: Peppers& Rogers do Brasil, 2000 p. 47

O CRM operacional deve abordar a integração do *back office* e do *mobile* ou *virtual office*. Ou seja, integrar as tarefas automatizadas de vendas com os sistemas legados (2000, p. 47).

CRM colaborativo engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Assim, é importante que todos os canais estejam preparados para permitir essa interação e garantir o fluxo adequado de dados para o resto da organização (2000, p. 47).

E o CRM analítico serve para ajustar as estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos a fim de identificar suas necessidades e buscar uma relação fácil e de conveniência para que o cliente seja fiel a empresa. As ferramentas analíticas podem auxiliar também na identificação dos clientes com maior e menor valor para a empresa (2000, p. 48).

Portanto, considerando os três tipos de CRM (analítico, operacional e colaborativo) os sistemas de CRM devem vislumbrar aplicações analíticas (2000, p. 48).

3.3.3 Mudanças organizacionais e culturais

Como foi abordado anteriormente, o problema de muitas empresas hoje é a integração dos dados do cliente. Para as empresas que tem foco no produto, por exemplo, os departamentos acabam tendo visões diferentes dos clientes. Quando deveriam ter uma visão única. Isso gera no cliente um sentimento de que estivesse lidando com empresas diferentes (2000, p. 57).

Outra questão é a área de recursos humanos. A empresa deve procurar contratar profissionais orientados a nova filosofia de trabalho e estes devem ser motivados a desenvolver os clientes de maior potencial e a manter os clientes de alto valor para a empresa (2000, p. 57). Para isso a empresa deve permitir que os empregados tenham poder suficiente para que possam atender o cliente de forma imediata (2000, p. 59). A motivação pode ser feita por meio de bonificações, por exemplo.

O cliente deve ter uma visão única da empresa e esta deve alcançada através da integração de dados que são obtidos de coletas e armazenamento dos dados do cliente, objetivando conhecer cada vez mais cada cliente (2000, p. 57),

3.4 UM MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM

A seguir, uma ilustração de uma estratégia corporativa de CRM desenvolvida por *Peppers&Rogers Group*.

As doze fases mostradas na Figura 3.4 iniciam a transição da empresa para uma organização centrada no cliente e na manutenção de sua relação em longo prazo com a empresa.

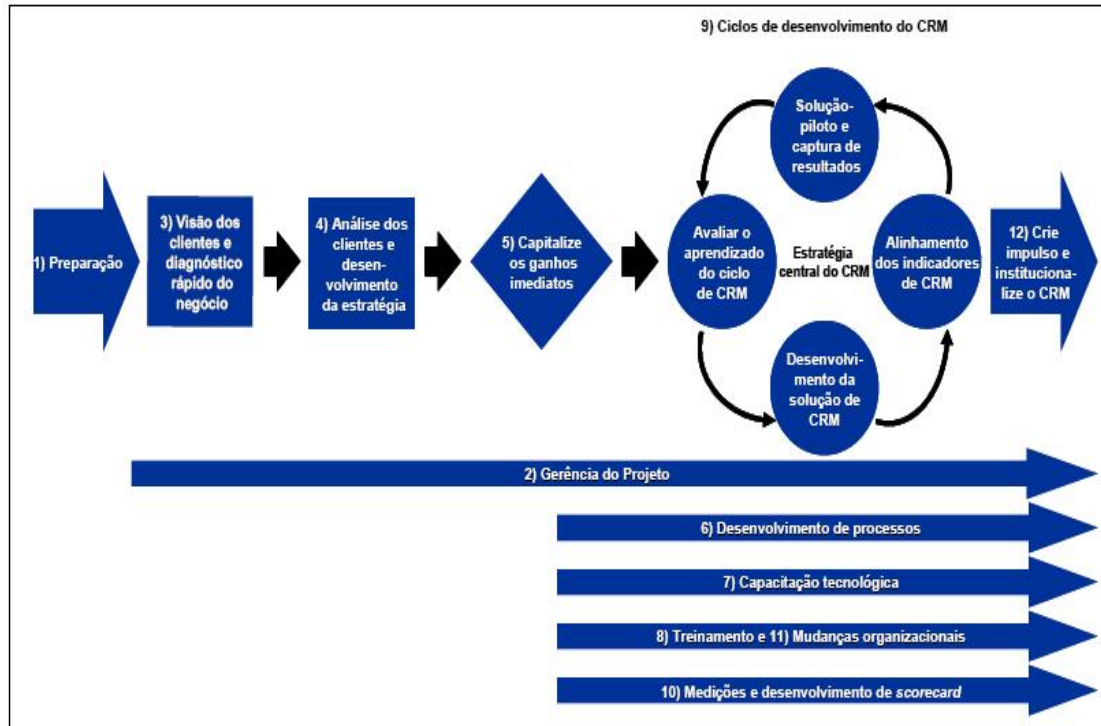


Figura 3.4: Doze fases de transição da empresa para uma organização centrada no cliente e na manutenção de sua relação em longo prazo.

Fonte: Peppers&Rogers Group, 2001 p. 3

Neste diagrama, o item dois é paralelo a seqüência dos demais itens. Assim com o item 6, 7, 8, 9 e 10 são realizados em paralelo.

A seguir será apresentado apenas um resumo de cada uma das doze iniciativas;

1. Preparação para a justificativa do Negócio: A empresa deve saber exatamente porque necessita de CRM, como por exemplo, qual a visão e os objetivos críticos para comprometer-se com essa transformação, É importante que todos da organização estejam comprometidos com essa nova visão (2001, p. 2).
2. Estabelecer uma gerência de projetos rígida: A forma mais eficiente e eficaz de coordenar e executar as várias tarefas necessárias para incluir o CRM na cultura da empresa é tratá-lo como um projeto, designando papéis e as responsabilidades para cada pessoa (2001, p. 4).
3. Definir a visão do cliente: A empresa deve analisar o que deve fornecer ao cliente para que este satisfaça as suas necessidades e se torne fiel e lucrativo a empresa.

4. Diferenciar os clientes com estratégias diferentes: Após saber quem são seus clientes a empresa deve estratificar seus clientes com base no seu valor para empresa que assim possa diferenciá-lo (como foi visto no item 3.2.2) (2001, p. 4).
5. Capitalizar os ganhos imediatos: No decorrer do projeto, poderão surgir idéias a partir do conhecimento adquirido do cliente. Essas idéias, sempre que possível, devem ser utilizadas. Por exemplo, no meio de um projeto, parar de enviar catálogos para clientes que não compram há muito tempo. Outra maneira é aproveitar os pontos fortes ou seja, as idéias que deram certo, para tirar proveito em favor da empresa (2001, p. 4).
6. Definir os processos de avaliação, compra e pós-venda: Esses processos devem ser adaptados com as experiências que o cliente teve com a empresa para que assim tenham foco no cliente e tirem proveito dos sistemas de CRM (2001, p. 5).
7. Dominar o poder da tecnologia: Com a estratégia de CRM toda ajustada, a empresa estará apta a utilizar um *software*. Há três áreas que a tecnologia deve ser usada na busca de oportunidades: pela integração, pela personalização, e pelo alinhamento das regras de negócio (2001, p. 5).
8. Treinar as pessoas: Um planejamento deve ser feito com antecedência para a alocação de tempo e recurso para o treinamento. As pessoas necessitam treinar o novo modelo proposto pela nova estratégia de CRM, que envolve mudanças organizacionais e culturais (2001, p. 6).
9. Executar os ciclos de desenvolvimento de CRM: Após o planejamento e a preparação para a transformação do CRM, a empresa estará apta a implantar o desenvolvimento de CRM (2001, p. 6).
10. Medir os resultados a partir de um cartão de acompanhamento de desempenho (*scorecard*): Peppers&Rogers aconselham a usar o cartão de acompanhamento “balanceado” de retorno de investimento (*balanced ROI scorecard*) para medir a transformação provocada pelo CRM (2001, p. 7).
11. Cuidar das mudanças organizacionais: Segundo *Peppers&Rogers Group* a transformação de CRM necessita de uma gerência de projeto disciplinada e de uma liderança comprometida e constante, que motive o diálogo e a comunicação (tanto interna quanto externamente). E a empresa, por meio da cultura corporativa, deve buscar melhorar as relações com os clientes, procurando estabelecer rotinas de auditorias que validem as estratégias de clientes, as medidas, segmentações, processos, treinamentos e estrutura organizacional (2001, p. 7).

12. Crie impulsos e institucionalize o CRM: Este apesar de ser o último passo não deve ser feito por último. Institucionalizar o CRM e criar o impulso deve ser feito durante todo o projeto e mantido sempre. O Impulso é criado através do aprendizado contínuo, do aperfeiçoamento e dos resultados (2001, p. 7).

Assim, neste capítulo foi visto o conceito de *marketing* Um a Um e a estratégia de implantação IDIP (Identificar, diferenciar, interagir e personalizar) de gerência do relacionamento com o cliente abordada por Peppers&Rogers e os principais aspectos relacionados a implantação de uma estratégia de CRM focada no cliente.

4 A ABORDAGEM DE JAY CURRY

Jay Curry, Presidente da Associação Jay Curry, é reconhecido através da liderança em estratégias de CRM. Segundo ele, educação e treinamento são chaves para o sucesso do CRM (JAY CURRY ASSOCIATES, 2006).

Criador do método *Customer Marketing Method*®, e diretor do CMI (*Customer Marketing International*), Jay Curry faz também serviços para o “Painel do Guru” do CRMguru.com onde ajuda a desenvolver CRM nas empresas. A *Customer Marketing International* ajuda companhias a gerarem mais lucro pela implantação de elementos do *Customer Marketing Method*®.

A seguir será apresentado o método *Customer Marketing*®, uma abordagem sobre implantação de CRM em pequenas e médias empresas, onde Jay Curry é especialista, e algumas considerações sobre os fatores de sucesso de uma estratégia de CRM.

4.1 MÉTODO DE MARKETING DO CLIENTE - CUSTOMER MARKETING METHOD

Para entender o método de *marketing* com o cliente, é necessário entender três conceitos originados por Jay Curry que compõem este método: Pirâmide do Cliente, Modelo de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente e *Looping* de Qualidade de Controle de Processos.

A seguir será explicado cada um desses conceitos para no final deste item ser explicado o modelo de *marketing* do cliente e suas implicações no gerenciamento do relacionamento com o cliente.

4.1.1 Pirâmide do Cliente

Segundo Curry, conseguir, manter e maximizar o lucro de bons clientes é essencial para a continuidade de todo negócio. Para isso, é importante conhecer a Pirâmide do Cliente (*Customer Pyramids*) e com isto conhecer e gerenciar os clientes da melhor maneira. A pirâmide é caminho para que gerentes e suas equipes tomem consciência sobre o valor do cliente em toda companhia (2003, P.11).

O conceito de “*Customer Marketing*” e Pirâmide de Clientes como ferramenta para visualizar e analisar comportamento de clientes foi introduzido em 1989.

Os elementos que compõem a Pirâmide de Clientes, como mostra a Figura 4.1, são (2003, P.11):

- Clientes Ativos: Pessoas ou companhias que compraram mercadorias ou serviços dentro de um dado período, geralmente, nos últimos doze meses.

- **Clientes Inativos:** Pessoas ou companhias que compraram mercadorias ou serviços no passado, mas não dentro de um dado período. Clientes Inativos são importante fonte de conhecimento sobre potenciais rendas e também uma fonte de informação sobre o que a companhia necessita saber para que Clientes Ativos não se tornem Inativos.
- ***Prospects*:** Pessoas ou companhias do qual a companhia tem algum tipo de relacionamento, mas que até o momento não efetuaram nenhuma compra de produto ou serviço. São pessoas que a companhia espera que se tornem futuramente Clientes Ativos.
- ***Suspects*:** Pessoas ou companhias que podem efetuar alguma compra de produto ou serviço, mas que a companhia ainda não tem nenhum tipo de relacionamento. As companhias esperam que esses se tornem *Prospects*.
- **Resto do Mundo:** Pessoas ou companhias que não tem nenhuma necessidade de comprar produto ou serviços. Apesar de não ter nenhum lucro com esse grupo, é importante que a companhia tenha consciência de sua existência e saiba quanto tempo, energia e dinheiro está sendo gasto com essas pessoas a fim de obter alguma comunicação no qual nunca terão qualquer tipo de negócio.



Figura 4.1: Pirâmide de Clientes
Fonte: CURRY, Jay, 2003 p. 11

O valor da Pirâmide do Cliente aumenta quando se segmenta os Clientes Ativos em categorias de comportamentos críticos para o sucesso da companhia (2003, P.12).

Curry recomenda que as companhias tenham um padrão na Pirâmide de Clientes e que esta seja formada por quatro grupos categorizados por rendimento em vendas. Os quatro grupos serão explicados e mostrados na Figura 4.2.

Para formar a Pirâmide de Clientes, é necessário que a empresa faça uma lista dos seus clientes junto com o resultado do rendimento em vendas num dado período.

A empresa deverá então segmentar sua lista de clientes dentro de quatro categorias, como as descritas a seguir:

- **Clientes “Top”**: São 1% do topo dos clientes ativos em termos de rendimentos em vendas;
- **Clientes “Grandes”**: Os próximos 4% dos seus clientes ativos em termos de rendimentos em vendas.
- **Clientes “Médios”**: Os próximos 15% dos clientes ativos em termos de rendimentos em vendas;
- **Clientes “Pequenos”**: O restante dos clientes ativos em termos de rendimentos em vendas.

Para completar a pirâmide de clientes, deve-se adicionar os clientes Inativos, *Prospects* e *Suspects* conforme mostra a figura 4.2.

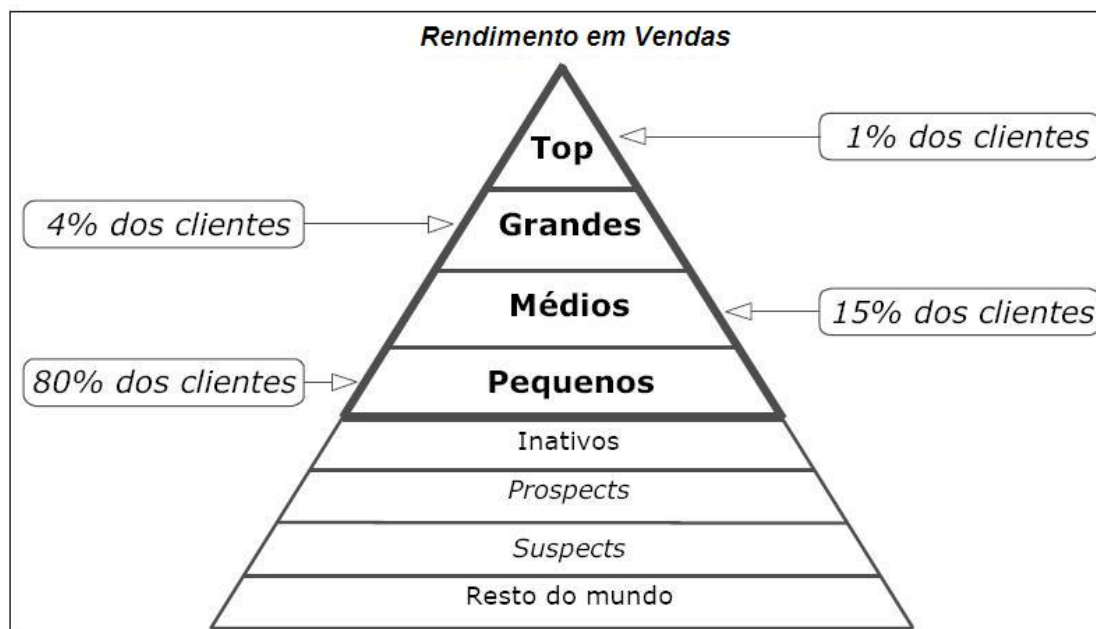


Figura 4.2: Rendimentos em vendas de cada segmento de clientes ativos
Fonte: CURRY, Jay, 2003 p. 12

Com a Pirâmide dos Clientes é possível fazer análises sobre o valor do cliente. Curry destaca dez ensinamentos que a pirâmide do cliente oferece sobre os valores dos clientes. A seguir serão abordadas cada uma das lições com suas respectivas explicações (2003, p.16 a 25).

Lição 1: “Os clientes existentes na empresa são responsáveis por 90% dos rendimentos”

Esta provavelmente é a lição mais importante que se pode aprender com a Pirâmide dos Clientes. Uma empresa só sobrevive se tiver uma sólida base de clientes.

Ainda que muitos gerentes não tenham consciência, 90% dos rendimentos de um negócio vêm dos clientes já existentes. Até mesmo em empresas novas (de dois anos, por exemplo), 60 a 70% dos rendimentos vem dos clientes existentes.

Assim como Peter Drucker, Curry afirma que os negócios de uma empresa são manter e fazer novos clientes.

Lição 2: “Os 20% de clientes que estão no topo da pirâmide geram 80% dos rendimentos .”

Este é o princípio de Pareto (2003, p. 17) que diz que as companhias obtêm grande parte dos rendimentos de um número muito pequeno de clientes. Este princípio pode variar de 80/10 a 80/30, mas geralmente é 80/20.

Assim, empresas que obtêm seu maior lucro a partir de uma quantidade muito pequena de clientes podem estar vulneráveis e podem até falir por causa desses poucos clientes.

Lição 3: “Os 20% de clientes que estão no topo da pirâmide geram mais que 100% dos lucros.”

Esta lição serve para mostrar que algumas vezes as empresas acabam investindo em todos os segmentos da Pirâmide dos Clientes, causando muito mais despesa que lucro, ao invés de focarem mais nos 20% dos clientes que são responsáveis o faturamento.

Lição 4: “Grande parte dos orçamentos de *marketing* são gastos com pessoas que não são clientes”.

Embora cada companhia ganhe em torno de 90% de renda dos seus atuais clientes, muitas companhias gastam entre 60-80% de seu dinheiro em *marketing* se comunicando com não clientes.

Há um gasto muito maior com tempo, esforço e dinheiro para fazer uma venda a uma pessoa que não é cliente do que para um cliente. Isto porque a venda para um não cliente significa a criação de um cliente. E criar um cliente freqüentemente requer mais persuasão, não somente para vender o produto ou

o serviço, mas para superar dúvidas e medos que *Prospects* e *Suspects* tem quanto a gastar ou não seu dinheiro com um novo fornecedor.

O grande problema das empresas é que há um gasto muito maior em *marketing* com não clientes (“Resto do Mundo”) que com os clientes.

Lição 5 : “5-30% de todos os clientes da pirâmide têm potencial de subirem na Pirâmide de Cliente”.

Pequenos clientes têm potencial de se moverem rapidamente para o topo da pirâmide. Não necessariamente pela necessidade de produtos ou serviços da empresa, mas porque o “mercado de clientes” da empresa é baixo. Talvez o cliente “Pequeno” da empresa seja o “*Top*” da pirâmide do concorrente.

Não somente os clientes “Pequenos” podem subir na pirâmide, como também os clientes “Médios” e “Grandes” podem ter uma necessidade adicional de produtos e serviços que a empresa possa oferecer, mas que não tem preocupação alguma de fazer uma venda-cruzada.

Lição 6: “A satisfação do cliente é essencial para subir na pirâmide”.

Estudos demonstram que há uma forte correlação entre migração ascendente na Pirâmide do Cliente com a satisfação emocional do cliente.

Clientes muito satisfeitos comprar repetidas vezes e assim, geram mais rendimento.

No ambiente competitivo de hoje, com padrões altos de serviço e produção, as pessoas esperam que todos fornecedores tenham um nível satisfatório de desempenho.

Lição 7: “Clientes razoavelmente satisfeitos freqüentemente migram para os competidores.”

Algumas empresas perdem seus clientes para seus concorrentes simplesmente por seus clientes sentirem como se não estivessem sendo cuidados, ou que ninguém os conheça, por exemplo, que não saibam seu nome ou suas necessidades.

De acordo com um estudo feito por McKinsey, 68% dos clientes deixam de ser clientes por uma simples razão: indiferença demonstrada pelo fornecedor.

Lição 8: “*Marketing* e vendedores são responsáveis por influenciar o comportamento do cliente”,

Assim, o departamento de *marketing* e os vendedores são responsáveis por influenciar o comportamento de (potenciais) cliente e para isso são responsáveis pelas seguintes tarefas:

- Identificar *Prospects* de um conjunto de *Suspects*, eliminando a partir de

- considerações e quando possível, “O Resto do Mundo”;
- Criar novos clientes;
 - Reativar Clientes Inativos;
 - Manter os clientes que alcançaram o topo da pirâmide;
 - Mudar o segmento de clientes em que o mercado de clientes da companhia possa ser aprimorado.

Mas não se pode esquecer que vendas e *marketing* não são os únicos departamentos que têm envolvimento com clientes, e que, portanto influenciam seu comportamento. Toda empresa é responsável pela satisfação do cliente.

Lição 9: “Outros departamentos e pessoas também influenciam o comportamento do cliente – para melhor ou para pior.”

Como visto anteriormente, todos os integrantes de uma organização influenciam o comportamento do cliente.

Assim, é importante que todos ajam em conjunto para que o cliente não sinta como se estivesse tratando com diferentes empresas ao mesmo tempo.

Para auxiliar nesta questão, o funcionário deve estar ciente da importância do cliente na empresa e das informações que existem em torno dele.

Lição 10: “Um lucro de 2% na subida de clientes na pirâmide pode significar 10% de rendimentos e 50% de lucro”.

Este é o principal lucro pago pelo gerenciamento do relacionamento com o cliente.

A Pirâmide do Cliente não é estática, alguns clientes vão partir, morrer, desaparecer com o tempo. Alguns *Prospects* e *Suspects* vão se tornar novos clientes. Alguns clientes irão descer e outros subir. Mas a empresa deve estar apta a gerenciar seus clientes para criar oportunidades para que subam na Pirâmide do Cliente.

Assim, o que a Pirâmide do Cliente ensina é que sempre haverá lucro, riqueza e poder se o negócio seguir três passos:

- 1) criar clientes;
- 2) Movê-los para o alto da pirâmide e
- 3) Mantê-los na pirâmide.

Esta é a estratégia de *marketing* do cliente.

4.1.2 Modelo do Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente

Para melhor medir, gerenciar e prover relacionamentos com clientes, Curry aconselha o uso do modelo “*Customer Relationship Management*” (2003, p.27).

Neste modelo há fatores de sucesso relacionados ao cliente que podem ser medidos e gerenciados, que são:

- Fatores de desempenho (*performance*) do cliente
- Fatores do foco no cliente

A seguir será explicado cada um deles.

4.1.2.1 Fatores de Desempenho do Cliente

Há três fatores relacionados ao desempenho do cliente, que são:

1. *Rentabilidade do Cliente* (2003, P.27): A rentabilidade do cliente é medida pelo seu lucro operacional e pelo “valor do cliente”. Lucro operacional é o resultado obtido após deduzir as perdas de clientes não rentáveis do lucro gerado por clientes rentáveis. O “valor do cliente” não é derivado do lucro bruto ou da margem de um cliente (renda menos o custo dos produtos e serviços). Há outros gastos que devem ser deduzidas dessas margens, como *marketing*, vendas e despesas. E por fim, é importante que a empresa saiba reconhecer qual cliente poderá ou não trazer mais benefícios. Por exemplo, entre um cliente pequeno ou de médio porte que liga efetuando pedidos regularmente e que gera dinheiro e um cliente que visite um vendedor seis vezes por ano por causa de uma recepcionista, há grandes chances do valor do segundo se tornar negativo.
2. *Comportamento do Cliente* (2003, P.28): Enquanto que a rentabilidade do cliente é medida por custos, o comportamento do cliente é medido pelo “valor do cliente”. O comportamento do cliente é geralmente medido em termos de rendimento – tanto pelo lucro quanto por volume de produtos ou serviços comprados num período de tempo. O comportamento do cliente demonstra três considerações a serem analisadas. Em primeiro lugar, o comportamento do cliente significa que o cliente é um cliente e que por isso comprará da empresa. O segundo aspecto relacionado a comportamento do cliente é o “tempo de vida do cliente”, ou o tempo médio que um cliente faz negócios com a empresa num período de tempo. E o terceiro aspecto é um importante fator do comportamento do cliente é a “participação no cliente”, ou seja, quanto das necessidades de produtos e serviços dos clientes estão sendo satisfeitos pela empresa no qual o cliente faz negócios.
3. *Satisfação do Cliente* (2003, P.28): Clientes felizes e satisfeitos se comportam de uma maneira positiva, assim compram muito mais e permitem que a empresa faça parte dos seus negócios. A

satisfação do cliente é construída por meio da qualidade e confiabilidade dos produtos e serviços da empresa. Mas como aprendido anteriormente, clientes somente “satisfeitos” têm mais chances de serem algo atrativo para os concorrentes. Para fugir dessa possibilidade, as empresas devem buscar o *status* de “fornecedor preferido” do cliente, mostrando que não importando as possibilidades de compra de produto ou serviço com um concorrente, o cliente sempre irá preferir fazer negócios com a empresa.

O desempenho do cliente é algo que acontece fora da empresa. Mas esse desempenho é determinado pelos Fatores de Foco no Cliente, que são os que ocorrem dentro da empresa e que geram um impacto muito maior.

A seguir serão abordados os fatores de foco no cliente.

4.1.2.2 Fatores de Foco no Cliente

Os fatores de Foco no Cliente são compostos por três fatores primários e seis secundários (2003, P.29):

A. Organização:

1. Gerentes: Gerentes são comprometidos com o Foco no Cliente. Devem se colocar como exemplo a ser seguido e medirem o tempo e investimento gasto no processo de aperfeiçoamento com o cliente.
2. Empregados: Possuem as habilidades e experiências necessárias para atender o cliente. Tem uma atitude de atenção com o cliente e trabalham com pessoas que tem contato com clientes.

B. Comunicação:

1. Lógica da comunicação: a comunicação com o cliente deve ser bem planejada, no tempo certo, sem nenhuma irresponsabilidade durante a execução.
2. Métodos, Meios e Mensagens: Devem ser os mais apropriados para cada segmento de cliente como também interativos e trazerem mais benefícios emocionais que operacionais ao clientes.

C. Informação:

1. Dados do Cliente: Devem ser relevantes, completos e atualizados.
2. Sistemas de Informação do Cliente: Devem ser efetivos, flexíveis e fáceis de serem usados.

A Figura 4.3 a seguir mostra o modelo “*Customer Relationship Management*” demonstrando a clara relação dos fatores de foco no cliente com os fatores de desempenho do cliente: clientes satisfeitos têm um bom comportamento e conseqüentemente, geram lucros (2003, P.31).



Figura 4.3: Modelo da Gerência do Relacionamento com o Cliente (CRM)
Fonte: CURRY, Jay, 2003 p. 30

Mas, mesmo toda empresa sabendo que deve medir e analisar a satisfação do cliente para poder gerar lucros, poucas delas realmente se esforçam.

A fim de criar um padrão de qualidade, foi então introduzido o conceito de técnicas de controle de produção de processos estatísticos. Este controle de processos estatísticos é aplicado por pessoas que controlam a qualidade de atividades relacionadas a produção, logística e administração e é composto pelos passos de registro, análise, planejamento e realização.

Sendo assim, o método de *marketing* com o cliente é a junção da Pirâmide do Cliente, com o modelo de gerenciamento do cliente e processo de controle de qualidade.

A Figura 4.4 ilustra o método de *marketing* com cliente.



Figura 4.4: Método de Marketing com o Cliente
 Fonte: CURRY, Jay, 2003 p. 34

Portanto, *Customer Marketing*, segundo Jay Curry é:

Marketing do cliente aumenta o lucro pelo uso de técnicas de controle de processo que medem, gerenciam e aprimoram a “performance dos clientes” e os fatores de “foco no cliente” da empresa.

Se a companhia alcançar o sucesso, segundo Curry, é porque a empresa desenvolveu uma sólida base de bons clientes e que estes se comportam de maneira proveitosa para a empresa. O resultado pode ser descrito abaixo (2003, P.29). Os clientes:

- Compram mais da empresa, mesmo que os preços sejam mais altos que o da concorrência – A empresa não deve aproveitar-se disso e colocar um preço exorbitante, mas os clientes aceitam pagar um pouco mais para uma empresa que lhe dê atenção. Por exemplo, que saiba seu nome ou que se sinta privilegiada em ajudá-lo.
- Recomendam aos seus colegas, familiares e amigos – Enquanto bons clientes gerarão muitos negócios, clientes insatisfeitos podem prejudicar muito a empresa. Para cada cliente insatisfeito há uma média de seis pessoas que esta pessoa repassa sua má experiência.

Assim cada reclamação representa sessenta pessoas que estão com uma imagem negativa da empresa.

- Fazem da empresa um padrão organizacional, – por exemplo, quando um cliente recomenda a todos como um modelo de qualidade de serviços prestado.
- Experimentam seus produtos e ajuda a melhorá-los – Bons clientes estão geralmente dispostos a investir seu tempo e esforço para ajudar a empresa a desenvolver e prover novos produtos e serviços. Quanto mais os clientes se sentem envolvidos com a empresa, mais tendem a se tornar bons clientes.
- Usam seu suporte, serviço e outras facilidades – Serviço, suporte, treinamento e adicionais são oferecidos para clientes que tem um bom relacionamento com a empresa.

Sendo assim, notamos que o modelo de *marketing* com o cliente ajuda no gerenciamento do relacionamento com o cliente e que pode prover muitos benefícios. Mas para isso é essencial conhecer e medir os fatores relacionados no modelo de gerenciamento do relacionamento com o cliente.

4.2 FATORES DE SUCESSO DO GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Em um estudo feito pelo Jay Curry no CRMGuru.com foram identificados quatro fatores de sucesso relevantes em uma estratégia de CRM (CURRY, 2006b).

A seguir a descrição de cada um deles:

1. Estabelecer e acompanhar uma estratégia centrada no cliente:
A empresa deve regularmente medir a satisfação do cliente. Clientes novos devem ser pesquisados sobre sua satisfação e acompanhados sobre os serviços oferecidos pela empresa. Outros grupos de clientes também devem ser periodicamente pesquisados.
2. Alinhar treinamento e suporte:
A chave para qualquer negócio alcançar o sucesso por meio do serviço ao cliente e da atenção pessoal dada a cada cliente.
3. Definir e medir metas:
Além de ser importante definir e medir metas para a empresa como um todo, é também importante medir metas por gerentes e por equipes. E após isso, medir os resultados.
4. Habilidade para gerenciar mudanças:
Os negócios mudam toda hora e todo dia, assim, é importante que se esteja flexível para os constantes estados de mudanças do mercado. Na

realidade brasileira esta é uma qualidade essencial para os gerentes de negócio pois o mercado muda constantemente.

Jay Curry termina dizendo que nessa mesma pesquisa feita pelo CRMGuru, foi descoberto que o *software* usado no CRM não é um fator significativo para o sucesso do CRM (ROI – Retorno Sobre Investimento) (CURRY, 2006b).

4.3 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Nesse item será abordado um pouco da bibliografia de Jay Curry sobre a implantação do gerenciamento do relacionamento com o cliente em pequenas e médias empresas, onde Jay Curry é especialista.

Este texto descreve a opinião de Jay Curry sobre CRM em pequenas e médias empresas e destaca sua opinião sobre os fatores críticos de sucesso.

“Eu acredito que pequenas e médias empresas, teoricamente, são melhores equipadas para implantação de CRM, mas atualmente isto nem sempre é o que acontece. Grandes companhias têm equipes de *marketing*, MBAs e grupos de CRM que estão forçando a gerencia em torno disso, o que pequenas e médias empresas não possuem. Além disso, as pequenas e médias empresas não gostam de consultores. Assim, há uma atenção muito grande dada a grandes companhias devido ao tipo de CRM, os consultores e as pessoas que vendem *software* estão forçando isto, mas pequenas e médias empresas, eu acho, muitas vezes não recebem isso. E isto é principalmente uma questão de educação. Eu li em um estudo recente que somente oito por cento de pequenas e médias empresas coletam dados sobre a satisfação dos clientes, e quando se pensa sobre isto, nota-se que é um dos fatores críticos de sucesso do CRM (de acordo com um estudo do CRMGuru), isto mostra algo muito pobre. E eu acredito que isso se deva principalmente por uma questão de educação. Eles não vêem benefícios nisto, eles não tem tempo para isto, e eles perguntam: "Mas o que isto significa para mim, para minha pequena empresa? E ninguém é capaz de responder esta pergunta para as pequenas e médias empresas" (CURRY, 2006f)

Mesmo estando em vantagem, sendo melhores equipadas perante grandes empresas, as pequenas e médias empresas se mostram em desvantagem, e isso se deve principalmente pela falta de cultura, pois muitas não vêem benefício em uma implantação de estratégia de CRM.

A seguir são apresentadas algumas considerações de Jay Curry sobre implantação de CRM em pequenas e médias empresas

4.3.1 Cliente no Topo

É freqüente ouvir reclamações de clientes dizendo que ninguém os conhece, que são transferidos a toda hora para outros departamentos e que tem que repetir várias vezes o mesmo problema (CURRY, 2000). Segundo Curry, isto é resultado da formação de "departamentos únicos" que as empresas são compostas. A Figura 4.5 ilustra esse conceito.

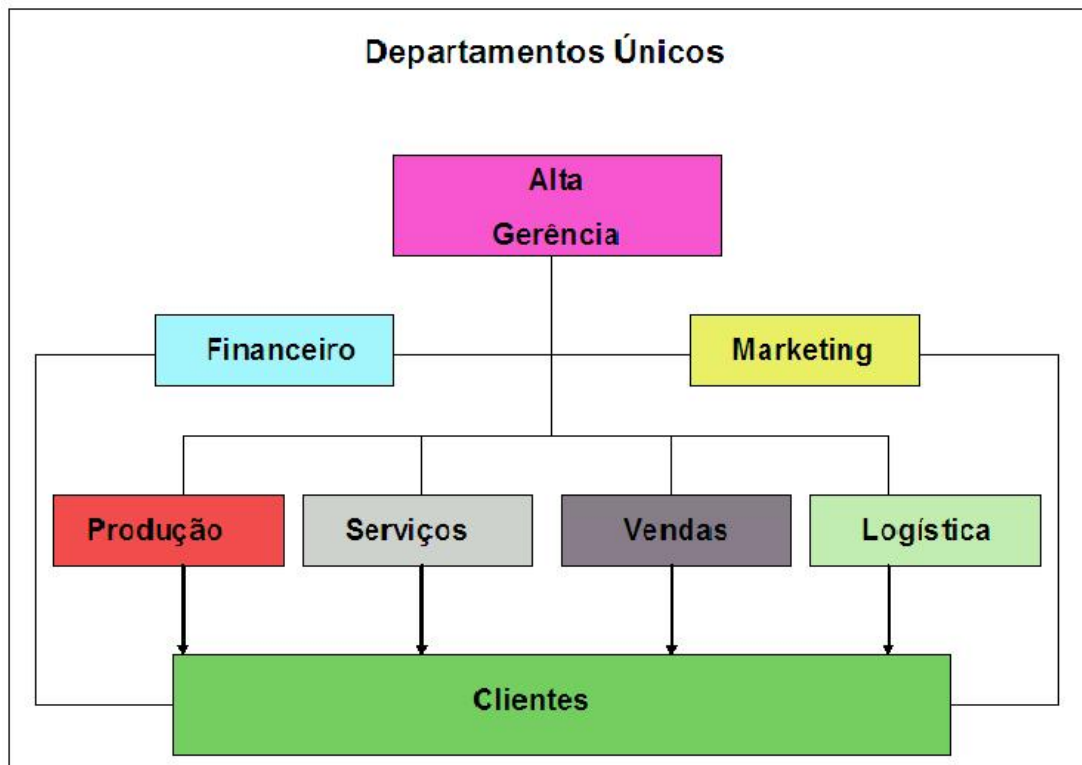


Figura 4.5: Diagrama de como são os departamentos atualmente na maioria das pequenas e médias empresas

Fonte: CURRY, Jay, 2000

Uma solução que Jay Curry destaca é a formação de times de cliente (CURRY, 2000) como mostra a Figura 4.6.

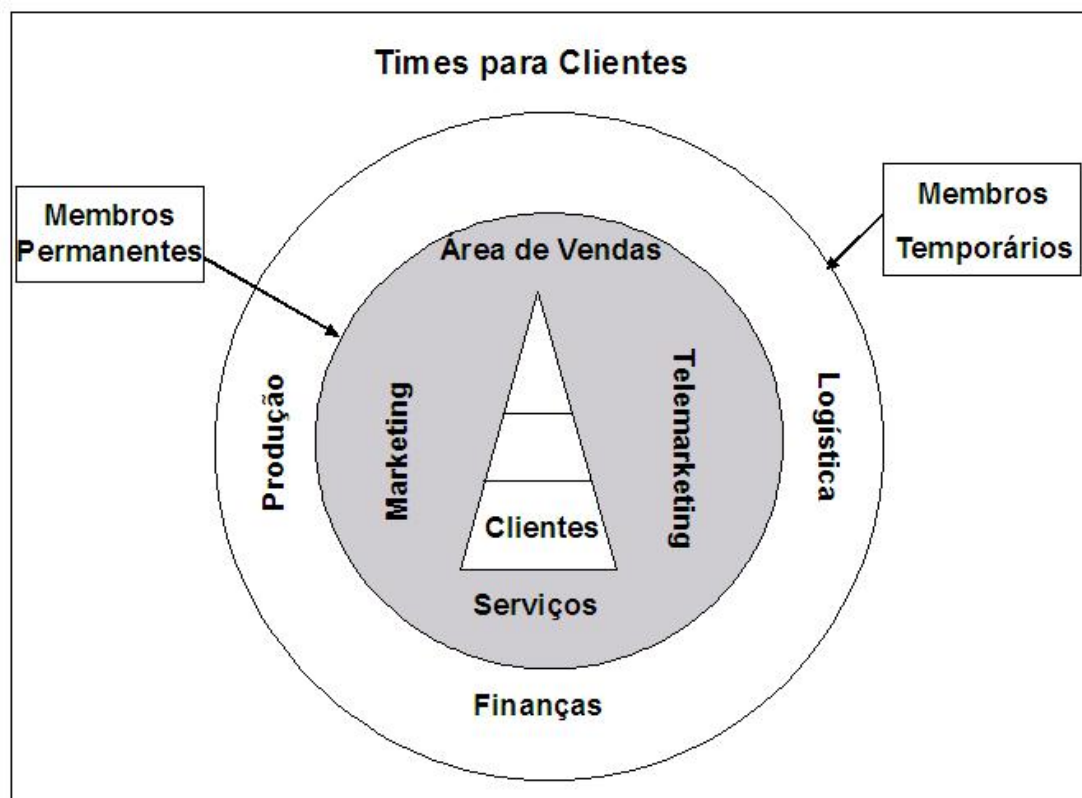


Figura 4.6: Diagrama de times de clientes
Fonte: CURRY, Jay, 2000

Curry diz que este modelo é poderoso e fundamental principalmente para pequenas e médias empresas, pois ele é baseado na comunicação interna e na divisão de poderes entre os gerentes.

O time de clientes não é formado de uma hora para outra. Este necessita energia para se implantar principalmente porque, muitas vezes, os gerentes não estão dispostos a dividir seus poderes e permitir que outras pessoas tomem seus clientes.

Mas, mesmo assim, o time de clientes tem melhorado a lucratividade pelo simples fato de aumentarem as vendas e a satisfação dos clientes ao mesmo tempo em que reduzem os custos de *marketing* e vendas (CURRY, 2000).

4.3.2 Fatores de Sucesso de Pequenas e Médias empresas

Jay Curry destaca três fatores de sucesso para pequenas e médias empresas. Primeiramente, na escolha de uma solução de CRM, Jay Curry é enfático que nunca deve se começar pela escolha do *software*. Antes de escolher o *software* é importante que a empresa desenvolva uma visão do que ela será composta e como ela será. E a partir disto, desenvolver esta visão. Jay

Curry aconselha a ter um parceiro que auxilie nesta tarefa. Esta pessoa deverá ser um especialista, experiente no ramo da empresa e que tenha experiência em processos e implantação de CRM (CURRY, 2006i). Em segundo, Curry destaca que CRM não funciona em empresas que não tem foco no cliente. A empresa deve agir em conjunto para que alcance este objetivo. E em terceiro, as experiências, erros e informações de outras empresas devem ser usadas na hora de implantar uma estratégia de CRM. Algumas informações permitem uma orientação do que é CRM e o que pode ela significar para a companhia.

Assim, entre os benefícios que o Gerenciamento do Relacionamento para o Cliente podem trazer para pequenas e médias empresas são descritos a seguir.

4.3.3 Benefícios do CRM em pequenas e médias empresas

Entre os benefícios que o CRM pode trazer a pequenas e médias empresas, Jay Curry diz que:

- Aumenta a produtividade nas vendas – algumas vezes oferece mais rendimentos com poucos vendedores.
- Foca os esforços do mercado em clientes/*prospects* que estarão mais dispostos a comprar da empresa. E assim, a empresa acaba gastando menos ou nenhum dinheiro com pessoas que não estão dispostas a comprar.
- Convertem o serviço da equipe em atenção e cuidado pró-ativo, tratando-os como alguém da família. O que faz aumentar a satisfação do cliente e portanto, gera mais lealdade e vendas.
- Aumenta a lucratividade, rendimento e a satisfação do cliente entre clientes e profissionais que prestam serviço na companhia.

Assim, apesar da maioria dos autores de CRM não darem foco ao CRM em pequenas e médias empresas, Jay Curry diz que estas estão em mais vantagens que as grandes empresas, mas que para obterem sucesso, precisam principalmente acreditar nos benefícios do CRM.

Sendo assim, como Jay Curry responde em e-mail para a autora desse trabalho sobre a importância do relacionamento humano na implantação de CRM e como abordado no item 4.2.3, ele diz que:

“Eu acredito que um especialista em CRM deve ser mais importante para a implantação que uma marca de um *software* de CRM” (CURRY, 2006a)

Este capítulo abordou as principais considerações de Jay Curry sobre implantação de estratégias de CRM em pequenas e médias empresas e sobre seu método *Customer Marketing*.

5 COMPARAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS

Neste capítulo serão realizadas as comparações entre as três abordagens, destacando as principais considerações de cada autor relativas ao tema proposto para este trabalho, que é a visão humanista do relacionamento das empresas com os seus clientes na implantação de estratégias CRM. Primeiramente, será apresentado cada autor e o enfoque de cada um sobre o tema. Na segunda parte, serão comparadas as abordagens sobre o ponto de vista das premissas definidas no início deste trabalho.

5.1 AUTORES

5.1.1 John McKean

John McKean, diferente dos dois outros autores, tem uma abordagem bastante humana, se mostrando às vezes menos “realista” que os outros dois autores. Lendo sua bibliografia, nota-se que em todo seu livro, ele considera principalmente os fatores humanos como relevantes numa implantação de CRM. Aborda todos os pontos, que abaixo serão explicados mais detalhadamente, de maneira mais profunda que os outros dois autores. Não destacando, por exemplo, a adoção de um modelo de implantação de CRM ou de uma tecnologia.

Seus exemplos são todos em torno do comportamento humano adotado e não em exemplos mais técnicos como Jay Curry e Peppers&Rogers usam.

5.1.2 Peppers&Rogers

Don Peppers e Martha Rogers, assim como Jay Curry, são autores mais técnicos. Defensores do uso da tecnologia, mas não de uma ferramenta específica, são autores da marca *Marketing Um a Um*. *Peppers&Rogers Group* é uma empresa que atua no mundo todo e que é especializada em consultoria para empresas que desejam implantar CRM. O programa *marketing Um a Um* é implantado a partir do modelo IDIP (Identificar Clientes, Diferenciar os Clientes, Interagir com os Clientes e Personalizar) e é mantido a partir da "Relação de Aprendizado" com o cliente.

Seus exemplos, destacados na bibliografia deste estudo, são baseados em idéias que usam bastante o auxílio da tecnologia (*software, call centers, web sites etc*).

Peppers&Rogers definiram um modelo, com um conjunto de passos que consideram importante para uma estratégia corporativa de CRM (item 3.4).

5.1.3 Jay Curry

Jay Curry, diferente de John McKean, é um autor mais técnico, mas que considera fatores humanos. É um autor voltado principalmente para as pequenas e médias empresas. Na sua abordagem ele define uma estratégia de *marketing* com o cliente (*The Customer Marketing Strategy*), a fim de segmentar os clientes da empresa de acordo com seu valor. Jay Curry destaca também um modelo (Modelo de *Marketing* do Cliente ou *Customer Marketing Model*), um método (Método de *Marketing* do Cliente ou *Customer Marketing Method*) e uma ferramenta (*Customer Marketing Suite™*) para auxiliar no gerenciamento do relacionamento com os clientes.

5.2 PONTOS ABORDADOS

A seguir será realizada uma abordagem comparativa, tendo como base os seguintes pontos: LIDERANÇA INTERNA, RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO CLIENTE, RESPEITO AO CLIENTE, CONFIANÇA DO CLIENTE, COMUNICAÇÃO, INTERAÇÕES, PROCESSOS, TECNOLOGIA e MODELOS.

5.2.1 LIDERANÇA INTERNA

John McKean diz que a liderança deve abordar cinco pontos: a importância do processo de seleção dos empregados, a importância do desenvolvimento das qualidades pelo qual o empregado foi selecionado, a importância de ser desenvolvido nos empregados a cultura de tratar de forma humana os clientes e a importância reconhecer os empregados por meio da motivação e assim, permitir que se sintam realizados como pessoa (item 2.1).

Jay Curry, no seu modelo de gerenciamento do relacionamento com o cliente, destaca que é responsabilidade do gerente identificar os clientes potenciais, gerar novos clientes, reativar clientes inativos e manter os clientes que alcançaram o topo da pirâmide (item 4.1.1 – lição 8).

Curry e McKean também destacam a importância de selecionar pessoas com atributos próprios para atuarem em empresas voltadas ao foco central no cliente (item 2.1.1 e CURRY, 2001b).

Uma outra consideração muito importante que Jay Curry faz sobre a importância da alta liderança na implantação de uma estratégia de CRM, além do restante da empresa, é dizer que é essencial que ela esteja comprometida com a nova estratégia. Peppers&Rogers, na bibliografia abordada, também destaca o comprometimento das pessoas como um todo na estratégia de CRM (item 3.4 e 4.1.2.2)

McKean e Peppers&Rogers no item 2.1.4 e 3.3.3 falam da importância de motivar o empregado. Peppers&Rogers dizem que os

empregados devem ser motivados agir a favor do foco no cliente. McKean, diz que se deve motivar o empregado através do reconhecimento.

Os três autores destacam a importância da cultura inserida na empresa. McKean sugere que se crie uma cultura humanizada (item 2.1.3). Peppers&Rogers no item 3.3.3 e 3.1 aborda as mudanças culturais do *marketing* individualizado e nas implantações de estratégias de CRM e Jay Curry no item 4.1.1 fala importância do comprometimento de todos no foco voltado ao cliente.

5.2.2 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO CLIENTE

McKean diz que ser reconhecido é uma necessidade humana e que esta pode ser obtida por meio dos seguintes tipos de reconhecimento: reconhecer sua existência, reconhecer sua importância; reconhecer que a empresa o conhece e reconhecer seus sentimentos (2.2).

Já Peppers&Rogers dizem que os clientes podem ser diferenciados tanto por valor quanto por necessidade (3.2.2). Os clientes de valor são divididos em clientes de valor real, clientes de valor estratégico, clientes de valor potencial, clientes *below zero* (3.2.2.1) e a diferenciação por necessidade se deve ao número de necessidades dos clientes e que podem ser satisfeitas pela empresa (3.2.2.2).

Jay Curry diz que os clientes devem ser segmentados usando a Pirâmide de Clientes. Nesta, os clientes são divididos em clientes ativos, inativos, *prospects*, *suspects* e resto do mundo. E dentro do segmento dos clientes ativos, estes podem ser divididos por clientes “*top*”, “grandes”, “médios” e “pequenos” (4.1.1).

5.2.3 RESPEITO AO CLIENTE

McKean diz que sentir respeitado é uma necessidade do ser humano e diz que há algumas maneiras de demonstrar respeito ao cliente como por exemplo, se colocando em seu lugar (2.3.1), usando simples cortesias (2.3.2), como um sorriso, por exemplo, dando controle ao cliente (2.3.9) e respeitando seu espaço e suas diferentes culturas (2.3.5, 2.3.6, 2.3.7).

Peppers&Rogers (3.2.3) e McKean (2.3.3) dizem que a empresa deve respeitar o cliente se preocupando com a disponibilidade do seu tempo livre.

5.2.4 CONFIANÇA DO CLIENTE

Os três autores concordam que para conquistar lealdade, só por meio da confiança. McKean diz que é necessário construir confiança para conquistar lealdade, e o cliente só confia quando conhece a empresa (item 2.4.10). Peppers&Rogers falam que a empresa deve criar lealdade no cliente procurando ser tão conveniente ao cliente que para ele não seja vantajoso mudar para um

concorrente (3.2). E Jay Curry diz que tratando o cliente como alguém da família, o deixará mais satisfeito e assim, será mais leal a empresa (4.3.3).

McKean aborda de forma mais humana a questão da construção da confiança. Entre outros pontos que ele destaca sobre a confiança, ele fala sobre a construção da confiança por meio da excelência operacional (2.4.14), dos relacionamentos com os clientes pelo conhecimento (2.4.8) e de principalmente pelos padrões éticos (2.4.1, 2.4.3, 2.4.4, 2.4.5, 2.4.6, 2.4.7, 2.4.9).

5.2.5 COMUNICAÇÃO

McKean diz que para haver uma boa comunicação na empresa, tanto internamente quanto externamente, a empresa deve fazer o papel de boa comunicadora de mensagens e boa receptora de mensagens (2.5). Destaca que a empresa deve dar atenção ao cliente (2.5.1.3) e que o tipo de comunicação deve ser adaptado de acordo com a preferência do cliente (2.5.1.4).

Peppers&Rogers e Jay Curry assim como McKean, também afirmam a importância de que o tipo de interação com o cliente seja estabelecido de acordo com sua preferência (3.2.3) e (4.1.2.2).

Jay Curry diz também que a comunicação com o cliente deve ser bem planejada, no tempo certo, sem nenhuma irresponsabilidade durante a execução e que deve trazer mais benefícios emocionais ao cliente que benefícios operacionais provenientes de uma característica de um produto, por exemplo (4.1.2.2).

5.2.6 INTERAÇÕES COM OS CLIENTES

McKean diz que a partir da hora que acontece uma interação com o cliente, provavelmente ela será seguida por uma série de interações e, por esse motivo, ela deve ser consistente. Diz que o que o cliente sente pela organização é o resultado construído por meio dessas interações (2.6). Assim, deve-se dar importância ao toque humano (2.6.3) e a necessidade que humana que o cliente procura quando interage com a empresa (2.6.2).

Peppers&Rogers, na estratégia IDIP (3.2.3), destacam a importância da interação e diz que há dois tipos de interação: as que são iniciadas pelo cliente e as que são iniciadas pela empresa.

Como foi abordado no item 5.2.5, os três autores abordam que o tipo de interação com o cliente seja adequado a sua preferência.

5.2.7 PROCESSOS

McKean exemplifica a abordagem deste item por meio do caso da rede de hotel Ritz Carlton's. Segundo ele, é um exemplo de como se pode chegar ao sucesso defendendo o respeito ao cliente ao mesmo tempo em que mostra atenção e carinho com suas preocupações. Todos os processos deste

exemplo foram claramente definidos pelas crenças e critérios que a empresa segue antes de iniciar uma estratégia voltada para a gerência do relacionamento com o cliente (2.7).

Peppers&Rogers dizem que no momento que forem definidos os processos, estes devem ser adaptados com as experiências que o cliente teve com a empresa para que assim tenham foco no cliente e tirem proveito dos sistemas de CRM (3.4).

Jay Curry, no modelo de *marketing* com o cliente, destaca a importância do controle de produção de processos estatísticos. Este controle de processos estatísticos é aplicado por pessoas que controlam a qualidade de atividades relacionadas a produção, logística e administração e é composto pelos passos de registro, análise, planejamento e realização (4.1.2.2).

5.2.8 IMPLANTAÇÃO DA TECNOLOGIA

McKean, na sua abordagem, dá um enfoque de como a tecnologia deve ser usada da maneira que melhor satisfaça o cliente (2.8.1). Ele destaca que ela deve ser de fácil uso (2.8.3) e que deve ser evitada em situações que a presença humana é fundamental (2.8.5.3).

Jay Curry, diz que jamais uma empresa deve começar pela escolha de uma solução de *software* para iniciar uma gerência do relacionamento com o cliente (4.3.2) e que esta não é um fator significativo para o sucesso de CRM (item 4.2).

Peppers&Rogers, quanto ao uso da tecnologia, dizem que apenas depois que toda estratégia de CRM estiver ajustada a empresa estará apta a utilizar a tecnologia. E esta deve ser usada, principalmente, na integração dos dados, na personalização e no alinhamento das regras de negócio (item 3.4).

McKean e Peppers&Rogers destacam a importância de oferecer controle ao cliente sobre os conteúdos e sobre seus dados (2.4.8 e 3.3).

5.2.9 MODELOS

John McKean não definiu nenhum modelo de implantação de CRM. Sua bibliografia destaca principalmente a importância do "toque humano" na nova era competitiva a fim de conquistar a realização do cliente. Segundo ele, sentimentos de reconhecimento, respeito e confiança criam um comportamento proveitoso em cada cliente (McKean, p. VIII).

Jay Curry, no seu sumário executivo, *The Customer Marketing® Method*, destaca a Pirâmide de Clientes a fim de segmentar os clientes de maior lucro, e a partir da junção do modelo de gerenciamento com o cliente (Fatores de Foco no Cliente, Fatores de Desempenho do Cliente que resulta em lucro) e o *loop* de controle de qualidade do processo (Registro, Análise, Planejamento e Realização).

Peppers&Rogers, como descrito no item 5.1, definiram o modelo IDIP (Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar) para implantar o programa de *marketing* Um a Um. Destacaram a "Relação de Aprendizado" como forma para manter e melhorar o programa de *marketing* individualizado na empresa.

Apesar de muitos pontos destacados nos modelos de implantação de Jay Curry e Peppers&Rogers não estarem declarados em nenhum modelo de John McKean, a maioria dos passos descritos em cada um dos dois modelos é descrito na bibliografia de McKean.

6 CONCLUSÃO

Sendo assim, este capítulo tem como objetivo concluir este trabalho relacionando os objetivos definidos no início com os resultados obtidos.

Objetivos Específicos

I – Apresentar a abordagem do tema segundo a visão de John McKean, tendo como base o seu livro “*Customer are People: The Human Touch*” (McKean, 2003)

Este objetivo foi alcançado por meio do capítulo 2.

II – Apresentar a abordagem do tema segundo os dois principais autores do grupo Peppers&Rogers, Don Peppers e Martha Rogers tendo como referência as seguintes publicações: (PEPPERS, Don; D, Martha Rogers Ph, 1996), (PEPPERS AND ROGERS DO BRASIL, 2000), (PEPPERS&ROGERS GROUP, 2001) e (PEPPERS AND ROGERS DO BRASIL, 2002).

Este objetivo foi alcançado por meio do capítulo 3.

III – Apresentar a abordagem segundo Jay Curry, tendo como referência: (CURRY, 2000), (CURRY, 2001a), (CURRY, 2001b), (CURRY, 2003), (CURRY, 2006a), (CURRY, 2006b), (CURRY, 2006c), (CURRY, 2006d) e (CURRY, 2006e).

Este objetivo foi alcançado por meio do capítulo 4.

IV – Fazer uma comparação das três abordagens analisando os seguintes aspectos: características do autor; liderança; reconhecimento e valorização; respeito ao cliente; confiança; comunicação; interações; processos; tecnologia e modelos de implantação.

Este objetivo foi alcançado por meio do capítulo 5.

Por serem três autores americanos, alguns aspectos das abordagens não se enquadram para a realidade brasileira, principalmente quanto ao primeiro autor, John McKean. Este demonstra uma confiança incondicional pelos clientes, o que aqui no Brasil ainda não é possível.

Quanto aos quatro autores, analisa-se que o primeiro autor tenha uma abordagem mais humanizada que os outros dois autores, o que o deixa fora da realidade brasileira. Quanto a Peppers&Rogers é uma abordagem voltada principalmente para as grandes empresas difícil de ser implementada por uma pessoa que não trabalhe para a empresa Marketing Um a Um. E quanto ao terceiro autor, o mais interessante dos três, tem uma abordagem clara e simples voltada principalmente para empresas de pequeno e médio porte.

Como foi abordado neste trabalho, o relacionamento humano na implantação de estratégias de gerenciamento do relacionamento com o cliente tem um papel fundamental. Apesar de haver uma grande crença de que a ferramenta de *software* é a principal responsável pela implantação da estratégia, somente por meio de uma cultura focada no cliente e do comprometimento de todos dentro da empresa, pode-se chegar ao objetivo final: produzir lucro através da satisfação do cliente.

7 BIBLIOGRAFIA

ALBERTO MESQUITA FILHO (Org.). **Teoria sobre o método científico:** Em busca de um modelo unificante para as ciências e de um retorno à universidade criativa. Disponível em: <<http://www.ecientificocultural.com/ECC2/artigos/metcienc2.htm>>. Acesso em: 27 abr. 2006.

CURRY, Jay, Curry, Adam. **CRM Concepts for Small and Medium Size Companies:** Conduct Customer Interviews Form Customer Teams. The Free Press/Simon & Schuster: 2000.

CURRY, Jay. **Tech-head-now-needing-to-be-a-management-guru-overnight.** Disponível em: <http://www.crmguru.com/gurubase/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=287&p_created=1015971310&p_sid=X8U4l1ai&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9zb3J0X2J5PTM6MiZwX2dyaWRzb3J0PTE6MSZwX3Jvd19jbnQ9NzEmcF9wcm9kc0mcF9jYXRzPTAmcF9wdj0mcF9jdj0mcF9zZWZyY2hfdHlwZT1hbnN3ZXJzLnNIYXJjaF9leCZwX3BhZ2U9MSZwX3NIYXJjaF90ZXh0PUpheSBddXJyeQ**&p_li=&p_topview=1>. Acesso em: 27 nov. 2001a.

CURRY, Jay. **Training and Deployment:** Centric Companies. CRMGuru.com. Disponível em: <http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=288&p_created=1015971351&p_sid=J6QIOgci&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9zb3J0X2J5PSZwX2dyaWRzb3J0PSZwX3Jvd19jbnQ9MTAmcF9wcm9kc0mcF9jYXRzPSZwX3B2PSZwX2N2PSZwX3BhZ2U9MSZwX3NIYXJjaF90ZXh0PU5vcmlRzdHJvbQ**&p_li=&p_topview=1>. Acesso em: 13 dez. 2001b.

CURRY, Jay. **The Customer Marketing® Method:** an executive summary by Jay Curry. by Customer Marketing International bv. 2003.

CURRY, Jay. **Importance of relationship in implementation of CRM.** (mensagem pessoal) Mensagem recebida por: <Aline Atkinson da Cunha>. em: 23 maio 2006a.

CURRY, Jay. **Blueprint for CRM Success Pays Off.** CRMGuru.com. Disponível em: <http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=1222&p_created=1074557082&p_sid=_Fmc81ai&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9zb3J0X2J5PSZwX2dyaWRzb3J0PTE6MSZwX3Jvd19jbnQ9OTAmcF9wcm9kc0mcF9jYXRzPSZwX3B2PSZwX2N2PSZwX3BhZ2U9MiZwX3NIYXJjaF90ZXh0PWpheSBjdXJyeQ**&p_li=&p_topview=1>. Acesso em: 11 jul. 2006b.

CURRY, Jay. **How to Select a CRM Solution for a Small to Medium-Size Enterprise.** CRMGuru. Disponível em: <http://crmguru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=901&p_created=1044907448&p_sid=_Fmc81ai&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9zb3J0X2J5PSZwX2dyaWRzb3J0PTE6MSZwX3Jvd19jbnQ9OTAmcF9wcm9kcz0mcF9jYXRzPSZwX3B2PSZwX2N2PSZwX3BhZ2U9MSZwX3NIYXJjaF90ZXh0PWpheSBjdXJyeQ**&p_li=&p_topview=1>. Acesso em: 11 jul. 2006c.

CURRY, Jay. **What are CRM's benefits for Sales, Marketing, and Customer Service?.** CRMGuru.com. Disponível em: <http://crmguru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=592&p_created=1029816297&p_sid=_Fmc81ai&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9zb3J0X2J5PSZwX2dyaWRzb3J0PTE6MSZwX3Jvd19jbnQ9OTAmcF9wcm9kcz0mcF9jYXRzPSZwX3B2PSZwX2N2PSZwX3BhZ2U9MiZwX3NIYXJjaF90ZXh0PWpheSBjdXJyeQ**&p_li=&p_topview=1>. Acesso em: 11 jul. 2006d.

CURRY, Jay. **Keys to CRM Success for Small- and Medium-Size Enterprises.** CRMGuru. Disponível em: <http://www.crmguru.com/gurubase/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=424&p_created=1018773431&p_sid=X8U411ai&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9zb3J0X2J5PTM6MiZwX2dyaWRzb3J0PTE6MSZwX3Jvd19jbnQ9NzEmcF9wcm9kcz0mcF9jYXRzPTAmcF9wdj0mcF9jdj0mcF9zZWfyY2hfdHlwZT1hbnN3ZXJzLnNIYXJjaF9leCZwX3BhZ2U9MSZwX3NIYXJjaF90ZXh0PUpheSBddXJyeQ**&p_li=&p_topview=1>. Acesso em: 11 jul. 2006e.

CURRY, Jay. **Em resposta a opinião sobre CRM em pequenas empresas.** Texto traduzido . Disponível em: <http://crmguru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=1236&p_created=1076595526&p_sid=_Fmc81ai&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9zb3J0X2J5PSZwX2dyaWRzb3J0PTE6MSZwX3Jvd19jbnQ9OTAmcF9wcm9kcz0mcF9jYXRzPSZwX3B2PSZwX2N2PSZwX3BhZ2U9MSZwX3NIYXJjaF90ZXh0PWpheSBjdXJyeQ**&p_li=&p_topview=1#C>. Acesso em: 14 jun. 2006f.

JAY CURRY ASSOCIATES (Org.). About Jay Curry. Disponível em: <<http://www.jaycurry.com/about.php>>. Acesso em: 11 jul. 2006g.

CURRY, Jay. **How to Make Money With Customer Interviews.** Disponível em:<http://crmguru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=1227&p_created=1075423661&p_sid=_Fmc81ai&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9zb3J0X2J5PSZwX2dyaWRzb3J0PTE6MSZwX3Jvd19jbnQ9OTAmcF9wcm9kcz0mcF9jYXRzPSZwX3B2PSZwX2N2PSZwX3BhZ2U9MiZwX3NIYXJjaF90ZXh0PWpheSBjdXJyeQ**&p_li=&p_topview=1>. Acesso em: 11 jul. 2006h.

CURRY, Jay. **Keys to CRM Success for Small- and Medium-Size Enterprises.** CRMGuru. Disponível em: <<http://www.crmguru.com/gurubase/cgi->

bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=424&p_created=1018773431
&p_sid=X8U4l1ai&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9zb3J0X2J5PTM6MiZwX2d
yaWRzb3J0PTE6MSZwX3Jvd19jbnQ9NzEmcF9wcm9kc0mcF9jYXRzPTAmcF
9wdj0mcF9jdj0mcF9zZWYy2hfdHlwZT1hbnN3ZXJzLnNIYXJjaF9leCZwX3BhZ2
U9MSZwX3NIYXJjaF90ZXh0PUpheSBDDdXJyeQ**&p_li=&p_topview=1>. Acesso
em: 11 jul. 2006i.

CURRY, Jay. **How to Select a CRM Solution for a Small to Medium-Size Enterprise.** CRMGuru. Disponível em: <http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?p_faqid=901&p_created=1044907448&p_sid=_Fmc81ai&p_lva=&p_sp=cF9zcmNoPTEmcF9zb3J0X2J5PSZwX2dyaWRzb3J0PTE6MSZwX3Jvd19jbnQ9OTAmcF9wcm9kc0mcF9jYXRzPSZwX3B2PSZwX2N2PSZwX3BhZ2U9MSZwX3NIYXJjaF90ZXh0PWpheSBjdXJyeQ**&p_li=&p_topview=1>. Acesso em: 11 jul. 2006j.

D'ACAMPORA, Armando José. **Investigação Experimental:** do planejamento à redação final. Florianópolis: Papa-livro, 2001.

FLORIANÓPOLIS. More (Org.). **Mecanismo on-line para referências.** Disponível em: <<http://robot.rexlab.ufsc.br/referencia>>. Acesso em: 11 jul. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HIRANO, Sedi (Org.). **Pesquisa Social:** projeto e planejamento. São Paulo: T.a.queiroz, 1979.

INTERNATIONAL SPEAKERS BUREAU. **Dr. Martha Rogers:** Biography. Disponível em: <http://www.internationalspeakers.com/speakers/ISBB-553J28/Dr._Martha_Rogers/>. Acesso em: 11 jul. 2006.

INTERNATIONAL SPEAKERS BUREAU. **John McKean:** Biography. Disponível em: <http://www.internationalspeakers.com/speakers/ISBB-5V6PCC/John_McKean>. Acesso em: 11 jul. 2006.

INTERNATIONAL SPEAKERS BUREAU. **Don Peppers:** Biography. Disponível em: <http://www.internationalspeakers.com/speakers/ISBB-5536WV/Don_Peppers/>. Acesso em: 11 jul. 2006.

LEITE, Maria Marta. **Pressupostos para Implantação de Estratégias de Relacionamento com os Clientes em Pequenas e Médias Organizações:** Uma Abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos. 2004. 324 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Cap. 1.

MCKEAN, John. **Customer are People: The Human Touch**. England: John Wiley & Sons, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

PEPPERS, Don; D, Martha Rogers Ph.. **Marketing Um a Um: Marketing Individualizado na Era do Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. **Marketing 1to1 – Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de CRM**. São Paulo: Peppers and Rogers do Brasil, 2000.

PEPPERS&ROGERS GROUP. *Esqueça os Obstáculos da Tecnologia: o CRM a toda a velocidade*. White Paper, 2001.

_____. *CRM Avançado – Técnicas e Modelos para Profissionais Envolvidos em Projetos de CRM*. Material Peppers and Rogers do Brasil, 2002.

PEPPERS&ROGERS GROUP (Org.). **Quem Somos**. Disponível em: <http://www.marketing1to1.com.br/pag_quemsomos.php3>. Acesso em: 11 jul. 2006.

SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management – O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Cap.1.

WIKIPÉDIA (Org.). **Método Científico**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico>. Acesso em: 05 jul. 2006.