

## CRM: Operacional, Colaborativo ou Analítico?<sup>i</sup>

Por Enio Klein\*

Os aplicativos para a gestão do relacionamento com os clientes foram divididos em três categorias: operacional, colaborativo e analítico. Para que compreendamos melhor o sentido desta divisão é interessante retomarmos e aprofundarmos a discussão sobre modelos de gestão empresarial e o suporte oferecido pelo desenvolvimento tecnológico. Afinal, a esta altura, já compreendemos a gestão do relacionamento com clientes como parte de um modelo de gestão e, CRM, como o seu suporte tecnológico.

A evolução dos modelos de gestão empresarial vem sempre associada ao desenvolvimento tecnológico. Isto porque a tecnologia tem como origem as necessidades e, como estímulo, as limitações do mundo real. A equação da gestão é: “Estratégia + Tática + Operação + Pessoas = Resultados”. É, no entanto, importante lembrar que levar em consideração as pessoas é coisa relativamente recente.

Neste ponto não é demais lembrar alguns conceitos existentes no mundo real:

- **Estratégia:** leva em consideração os objetivos empresariais, por consequência os resultados esperados acontecem ou não no plano estratégico da empresa. Por exemplo: “aumentar as vendas da linha de produtos “A” em X% com aumento do marketshare em Y% e obtendo a margem de Z%”.

- **Tática:** Como executar a estratégia? Quais processos precisam ser estabelecidos para que o objetivo estratégico seja alcançado? Por exemplo: “pelo que sabemos a linha de produto “A” possui baixo valor agregado e, portanto, seus preços de comercialização são baixos. Os custos de venda atualmente são muito altos. Parece que continuar a utilizar somente a força de vendas (vendedores ou representantes) nos leva além de um alto custo de comercialização, a uma cobertura geográfica muito limitada. Vamos implementar processos de venda nesta linha de produtos através de canais de custo mais baixo e que nos possibilite uma cobertura mais ampla. Televendas e Internet parecem ser os mais adequados. Campanhas de marketing mais focalizadas nos permitirão aumentar o conhecimento (“awareness”) do mercado para esta linha de produtos e, com a ampliação da cobertura, certamente aumentaremos as vendas e o marketshare. A redução nos custos de vendas, propiciadas pelos canais alternativos, nos permitirão aumentar a margem. A Televenda deverá representar V% de nossas vendas do produto “A”. Já a venda por internet representarão Z%. Juntos estes canais responderão por W% de nossas vendas nesta linha de produtos”.

- **Operação:** Como implementar os processos? A operação é consequência dos modelos estratégico e tático. É onde os investimentos diretos são realizados, normalmente associados à automação de processos e infra-estrutura. Por exemplo: “nossa operação de vendas incluirá o desenvolvimento de um call center para operar nossa televenda. Um ambiente de vendas pela internet, uma loja virtual (“webstore”) precisa ser construída. Precisaremos definir ainda se serão operações terceirizadas ou não. Precisamos criar e gerenciar campanhas de marketing adequadas a estes novos canais”.

- **Pessoas:** Não podemos nos esquecer que sem considerarmos as pessoas que estarão envolvidas na operação, nenhum modelo de gestão, por mais bem construído que esteja, terá sucesso. Sob a ótica interna, os funcionários deverão ser treinados e sobretudo estimulados a operar o modelo de acordo com os objetivos. Da mesma forma o ambiente

EDITADO POR:



APRESENTADO POR:



externo - fornecedores, distribuidores, clientes, parceiros de negócios - precisa estar igualmente motivado e preparado. Um conceito que aparece como consequência da necessidade de integrar todos estes elementos do ecossistema empresarial, surge a colaboração ("collaboration"). Por exemplo: "para que tenhamos sucesso, precisamos motivar nossos clientes a utilizar os novos canais para suas compras da linha de produtos "A". É importante conhecermos os níveis de propensão a compra de nossa base de clientes e principalmente os graus de disposição para a adoção destas alternativas de compra. Precisamos segmentar nossa base e criar estímulos tanto para os clientes, quanto para os nossos funcionários para garantir o sucesso destas iniciativas".

Em resumo, os modelos de gestão devem gerar lucro para os acionistas - plano estratégico - , com processos rentáveis que reflitam o comportamento adequado da empresa diante de seus mercados - plano tático - e sendo executados de forma eficaz - plano operacional. Isto só é possível se todos as pessoas envolvidas no ecossistema, sejam funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores ou parceiros estejam informados, envolvidos , estimulados e trabalhando colaborativamente e de forma integrada.

Sob a ótica da tecnologia, três classes de aplicativos foram desenhados para suportar estes conceitos

- **Aplicações Operacionais:** visam atender aos requisitos operacionais do modelo de gestão. Usualmente relacionados a automação de processos. Aplicações para "Enterprise Resource Planning - ERP", "Customer Relationship Management - CRM", "Supply Chain Management - SCM" são exemplos desta categoria. A colaboração entre pessoas e departamentos é a tônica das aplicações mais modernas, aproveitando-se da facilidade de comunicação e acesso fornecidos pelo ambiente de tecnologia propiciado pela Internet.

- **Aplicações Analíticas:** atendem as necessidades de mensuração não somente da eficácia operacional, mas principalmente a aferição dos objetivos táticos e estratégicos das Empresas. Existe um caso particular de aplicação analítica que na verdade é um misto de operacional com gestão de pessoas . O "Customer Behavior Modelling" onde se inclui o Market Database, Modelos de Predição e Comportamento (aplicações chamadas de "database marketing"<sup>1</sup> e "data mining"<sup>2</sup>), quando falamos de clientes. As aplicações analíticas são também chamadas de "Business Intelligence ou BI". As aplicações analíticas ainda são definidas dentro de um escopo de abrangência muito amplo que dificultam o seu correto entendimento. Parece-me que a mistura nesta categoria de aplicações visando a mensuração de resultados com a análise de informação com objetivos táticos e operacionais é inadequada. Observa-se a tendência de integração cada vez maior destas aplicações às operacionais correspondentes. É o conceito moderno de "analytics embeded" ou a análise integrada com a operação.

Na gestão de relacionamento com clientes é comum a necessidade de "segmentar a venda por este canal para clientes com perfil tal com a oferta tal e tal". É o processo de venda e marketing demandando análise do perfil da base de clientes e do comportamento de compra. A tecnologia básica que suporta aplicações analíticas são o datawarehouse<sup>3</sup> (armazenamento de informação), datamarts (modelo de dados orientados as análises que serão feitas. Ex:

<sup>1</sup> Strategic Database Marketing - The Masterplan for Starting and Managing a Profitable Customer Based Marketing Program - Arthur M. Hughes

<sup>2</sup> Data Mining - Glossary & Definitions - <http://jockheck.northern.edu/dmnotes/#Definitions:>

<sup>3</sup> Datawarehouse-Roles and Responsibilities-Anne Marie Smith-LaSalle University  
<http://www.tdan.com/i008ht04.htm>

Market Database é um datamart<sup>3</sup> orientado a análises demográficas, psicográficas e de comportamento de clientes), data mining (mineração de dados. Ferramentas estatísticas para inferência de tendências). Por exemplo: Modelo de Predição e Propensão à Compra - caso particular de data mining orientado à segmentação e ofertas para campanhas de marketing ou outras ações) e finalmente, ferramentas de extração (OLAP - On Line Analytical Processing - Análise de Cubos<sup>4</sup>)

• **Aplicações para Gestão de Pessoas:** chamadas de “Human Capital Management” quando se fala da perspectiva interna. Estão incluídos aí as aplicações de Recursos Humanos, Compensação Incentivada, Administração de Competências, Treinamento, etc... Valem aqui também os aspectos de colaboração estimulados pela Internet. A integração destas aplicações com as aplicações operacionais é cada vez mais intensa em função da necessidade do uso adequado das competências em cada papel operacional. No caso da gestão de relacionamento com clientes é muito comum se falar: “a melhor pessoa para atender àquela necessidade daquele determinado cliente, ou para resolver um determinado tipo de problema”. São processos operacionais demandando gestão de pessoas.

Neste ponto, o leitor mais impaciente estará perguntando, mas qual a relação disto com o CRM? Qual o papel da tecnologia?

**Estratégias estão relacionadas com causa e efeito:** por exemplo: “para aumentar as vendas do produto “A” em X% precisamos ampliar a cobertura de vendas”, “para obtermos a margem de Z%, precisamos reduzir o custo de vendas”. Como saber se os resultados foram ou não obtidos? Se não foram, onde ocorreram os problemas? Se foram, quais os fatores críticos determinantes para o sucesso? Esta modelagem de causa e efeito é tratada em um componente que faz parte do grupo de aplicações analíticas: **“Balanced Score Card”**<sup>4</sup>. No caso particular das aplicações para CRM, existe o chamado “Customer Scorecard” que é a particularização, através de indicadores específicos, para os processos de relacionamento com clientes, e parte do **CRM Analítico**. Reparem que a “fidelização de clientes”, uma promessa freqüente da tecnologia, só poderá ser analisada através de um modelo de causa e efeito. Indicadores combinados e interrelacionados representarão se um determinado cliente é fiel ou não dependendo do que significa este conceito para a Empresa.

**Táticas estão relacionadas com os processos:** métricas claras de aferição para cada um deles. Por exemplo: “processo de televendas: nosso call center deve ser responsável por V% de nossas vendas da linha de produtos “A”. Para tal, precisamos ter um call center operando no regime tal, com tantas posições, etc. A margem na venda deve ser tal”. Neste ponto deve ser modelado um processo de vendas através de um call center, que envolve a operação de vender através de um canal: telefone. As métricas deste processo a nível tático estão claras e precisam ser medidas. Os **Insights por Processo**, componentes do grupo de aplicações analíticas, respondem por esta análise. Quando falamos em **CRM Analítico**: “Marketing Insight” (Contatos por Campanha, Vendas Efetivas por Campanha, ROI de Campanhas, etc), “Sales Insight & Customer Profitability” (Vendas por Região, Vendas por linha de Produtos, Rentabilidade por Produto, Rentabilidade por Cliente, Lucratividade

<sup>3</sup> Datawarehouse-Roles and Responsibilities-Anne Marie Smith-LaSalle University  
<http://www.tdan.com/i008ht04.htm>

Can Data Marts Grow?-Kevin Strange-Gartner Group  
[http://www.cio.com/archive/070197\\_gartner\\_content.html](http://www.cio.com/archive/070197_gartner_content.html)

<sup>4</sup> OLAP - On Line Analytical Processing - <http://jockheck.northern.edu/dmnotes/#Definitions>

<sup>5</sup> Balanced Scorecard - Robert S. Kaplan and David P. Norton - <http://www.balancedscorecard.com>

por Produto etc), "Support Insight" ( Problemas por Produto, Resolução no Primeiro Chamado, Custo Médio de Resolução de Problemas, etc). Ainda como parte do **CRM Analítico**, estão os componentes relativos ao Market Database e ferramentas de análise e predição comportamentais (data mining e modelo de comportamento de clientes - Customer Behavior Modelling).

Operação : automação dos procesos e análise operacional. São as aplicações operacionais. No caso particular do **CRM Operacional**, a automação de vendas através de um canal - televendas , no caso do telefone, webstore (loja virtual) ,no caso da internet, e no sales force automation, no caso da venda convencional através de vendedores dotados de notebook ou de um palm top, representantes ou mesmo uma loja física. Automação do Serviço ao Cliente e o Gerenciamento de Campanhas de Marketing, são outros exemplos. Como sabemos, processos em CRM sempre estão associados a um canal de interação com clientes : vendas por telefone ou pela internet, autoserviço pela internet, etc.. Em um ambiente onde são utilizados múltiplos canais, existe a necessidade da administração integrada dos mesmos, bem como a gestão do conhecido conflito de canais. Colaboração entre canais ou "Channel Collaboration" ou ainda **CRM Colaborativo**<sup>5</sup> é o grupo de aplicativos disponibilizado. Automação do Call Center ou Loja Virtual são exemplos. A parte incluída no **CRM Analítico** visa aqui aferir métricas operacionais, geralmente ligadas a custo/performance, que nada mais são do que análise de cubos para verificar, por exemplo, hits na webstore por campanha, vendas por hits, percentual de acerto por chamado ativo, custo/ticket médio por chamado, etc...

Pessoas: o ambiente colaborativo<sup>6</sup> necessário não somente a permitir a integração e gestão dos canais de interação como visto no **CRM Colaborativo**, mas principalmente integrar departamentos e pessoas na execução dos processos é garantido nas arquiteturas modernas pelo ambiente tecnológico da Internet, também chamado de arquitetura e-business. Operacionalmente, funções como **Incentive Compensation** (Compensação Incentivada), permite associar objetivos estratégicos, táticos ou operacionais à remuneração variável das pessoas envolvidas de modo a estimulá-las. **Competence Management** (Administração de Competências) também é relevante em uma implementação de CRM no sentido de administrar e alocar sempre as pessoas com mais competência para determinadas atividades, em especial àquelas relacionadas ao atendimento à clientes.

Resumindo, o CRM Operacional trata da automação dos processos de relacionamento - Vendas, Marketing e Serviços. O CRM Colaborativo trata da automação, integração e colaboração entre canais de interação e o CRM Analítico contempla as funções de análise de performance estratégica ("Customer Score Card") , táticas ("Process Insights - Marketing,Sales, Support and Customer&Product Profitability"- Marketing, Vendas, Serviços e Rentabilidade - Produto e Cliente). CRM Analítico é parte do que é denominado Business Intelligence ou Inteligência de Negócios. De muito pouco adianta o CRM Analítico se, no plano tático, os processos não estiverem estabelecidos com métricas bem claras e objetivos mensuráveis e não representarem estratégias com relação de causa e efeito bem determinadas.

<sup>5</sup> CRM Colaborativo & Channel Collaboration - [http://www.digitrends.net/ebiz/13643\\_14471.html](http://www.digitrends.net/ebiz/13643_14471.html)

<sup>6</sup> Knowledge Networking: Creating The Collaborative Enterprise - David J. Skyrme/Inter Enterprise Collaborative Business Process Management - Cooperative Process Management - <http://www.hpl.hp.com/techreports/2000/HPL-2000-107.html>

The Collaborative Enterprise - <http://www.peopletalkonline.com/en/new/peopletalk/apr2001/cover/>

Agregará menos ainda se a operação não for integrada e não realimentar os planos táticos e estratégicos. CRM Analítico trabalha sobre o CRM Operacional. O CRM Colaborativo é, na verdade, a gestão e operação dos Canais de Interação, onde os processos automatizados do CRM Operacional são implementados - Vendas por Telefone, Serviço na Internet . É sempre um processo e um canal. Business Intelligence e conseqüentemente CRM Analítico não é só informação, não é só Datawarehouse, não é só ferramenta OLAP. Infelizmente, ainda desta vez, a percepção do mercado ainda parece ser a interpretação pura e simples da oferta tecnológica.

Na verdade , o exemplo construído ao longo deste texto tem como grande valor a possibilidade de responder a duas simples perguntas do presidente da Empresa:

**Por que, apesar das vendas do produto "A" terem aumentado, minha rentabilidade nesta linha de produtos ainda é baixa? Por que o marketshare não aumentou ?**

**Com um modelo de gestão consistente, amparado pela infra-estrutura de tecnologica representada pelo CRM - Colaborativo, Operacional e Analítico integrados, os executivos da empresa poderiam dar as seguintes respostas, por exemplo:**

- **Pergunta no plano estratégico: O que causou a não realização do objetivo?**
- **Resposta no plano estratégico:**
  - A rentabilidade por produto dependia do aumento efetivo da margem de comercialização.
  - No caso do Marketshare, as ofertas para a base instalada foram boas, o mesmo não aconteceu com os novos mercados. O nosso maior volume de vendas foi para os já clientes (Causa e efeito).
- **Pergunta no plano tático: O que ocorreu com as vendas nos novos mercados? Por que a margem de comercialização não foi maior no canal de baixo custo?**
- **Resposta no plano tático/operacional:** Nossa oferta para novos clientes não se refletiu positivamente nas vendas. O resultado da campanha no call center, por exemplo, teve um índice de assertividade de 4 chamados para uma venda quando esperávamos 4 para 3. Ação: trabalhar melhor a oferta para novos clientes. Os modelos de comportamento quando extrapolados não surtem o efeito esperado. Quanto à margem, tivemos que dar descontos maiores que os previstos para estimular os clientes a comprarem no canal Internet. Como a Internet acabou por representar um share maior que o previsto nas vendas, tivemos uma margem menor que a inicialmente prevista.

Esta análise só é possível com estratégias e modelos de gestão definidos e claros, e com o suporte da tecnologia.

*\* Enio Klein é professor dos cursos de MBA sobre CRM da Faculdade de Economia e Administração da USP e diretor de Alianças da PeopleSoft.*

<sup>i</sup> Enio Klein - Julho2002. Este documento reflete opiniões do autor e não da empresa a qual representa