

CRM

Customer Relationship Management

Mestrado em Marketing

Aula 2

Paulo Almeida Gonçalves (pagoncalves@iseg.ulisboa.pt)

Cristiane Drebes Pedron (cdpedron@iseg.ulisboa.pt)



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Cronograma

Aula	Dia	Agenda	Artigo	Caso
1	20-Fev	Conceitos introdutórios.		
2	06-Mar	Estratégia. Valor. Integração multicanal. Fidelização.	1	1
3	13-Mar	Gestão de informação. Tecnologias.	2	2
4	20-Mar	Tecnologias. Implementação. ERP.	3	3
5	27-Mar	Apresentação de software.		
6	03-Abr	Apresentação de software.		
7	24-Abr	Web 2.0. CRM Social. Customer Experience.	4	4
8	08-Mai	Analytics. Big Data. CRM para PMEs.	5	5
9	15-Mai	Apresentação de trabalhos.	6	
10	22-Mai	Apresentação de trabalhos.	7	

Artigos acadêmicos

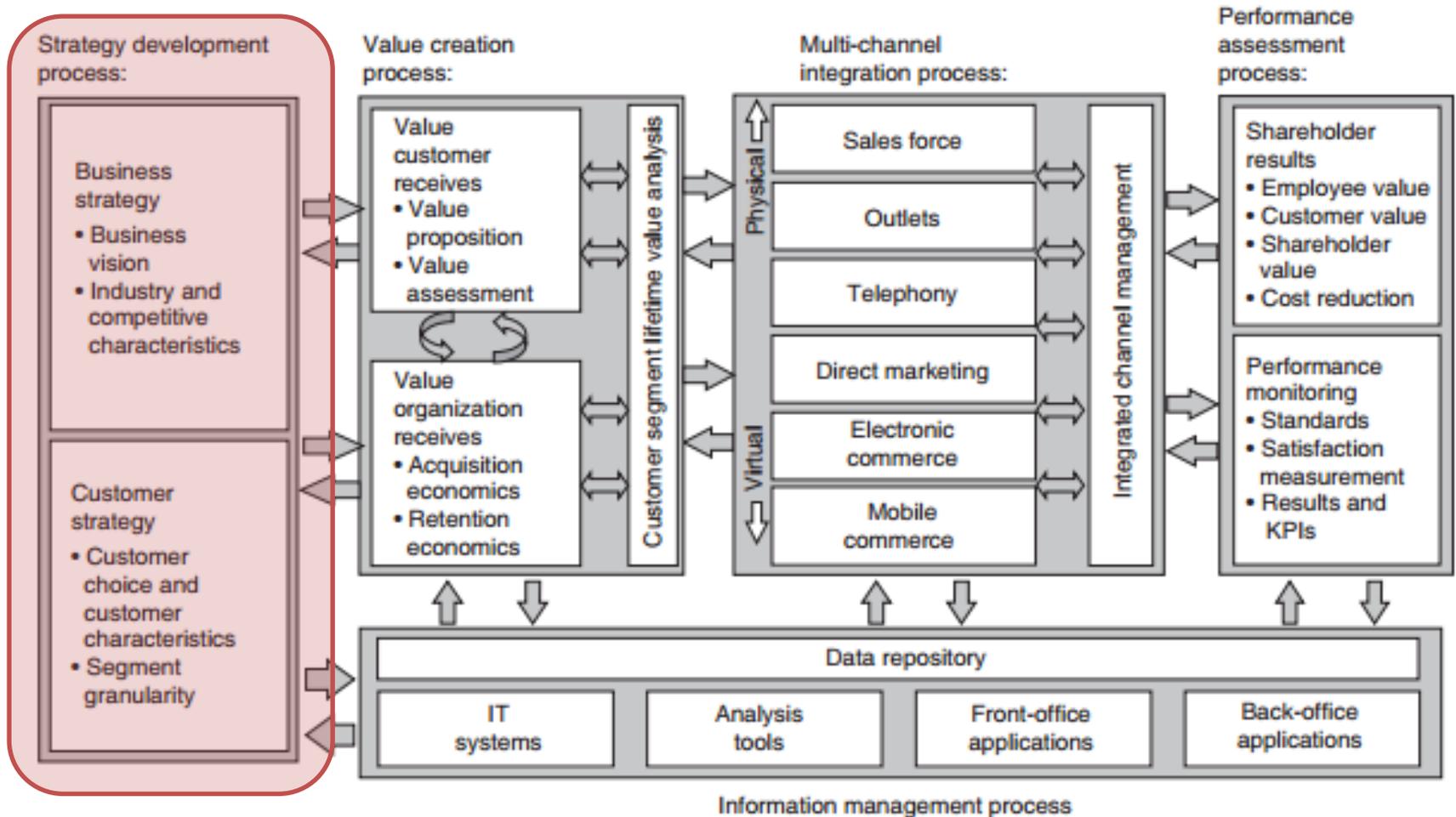
#	Artigo
1	Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. <i>Business process management journal</i> , 9(5), 672-688.
2	Wahlberg, O., Strandberg, C., & Sandberg, K. W. (2009). Trends, Topics and Under-Researched Areas in CRM Research-A Literature Review. <i>International Journal of Public Information Systems</i> , 5(3).
3	Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F., & Young, L. (2011). Customer management and CRM: addressing the dark side. <i>Journal of Services Marketing</i> , 25(2), 79-89.
4	Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. <i>Business Process Management Journal</i> , 18(3), 400-419.
5	Yawised, K., Marshall, P., & Stockdale, R. (2013). Social CRM: A Review of the Academic and Practitioner Literatures and Research Agendas. In Malaysian Conference on Information Systems (pp. 101-107).
6	Rosman, R., & Stuhura, K. (2013). The implications of social media on customer relationship management and the hospitality industry. <i>Journal of Management Policy and Practice</i> , 14(3), 18.
7	Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. <i>Journal of Interactive Marketing</i> , 27(4), 270-280.



Agenda

- **CRM: Estratégia**
 - Estratégia de negócio
 - Estratégia de clientes
- **CRM: Valor**
 - O valor que o cliente recebe
 - O valor que a empresa recebe
- **CRM: Integração multicanal**
 - Canais
 - Estratégias de canal
- **Fidelização**

Framework estratégico de CRM



(Payne, 2006)

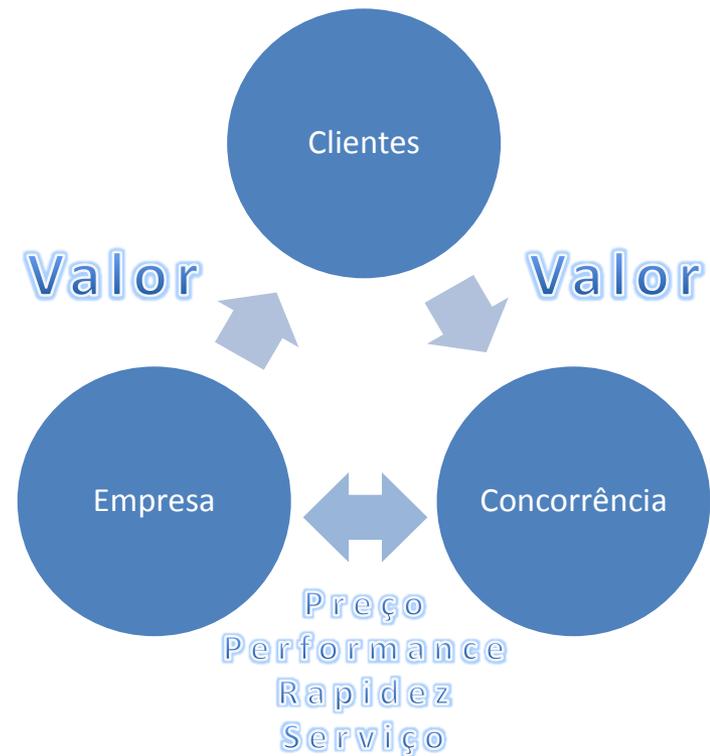
Estratégia

Estratégia é a arte de criar valor.

(Normann e Ramirez, 1994)

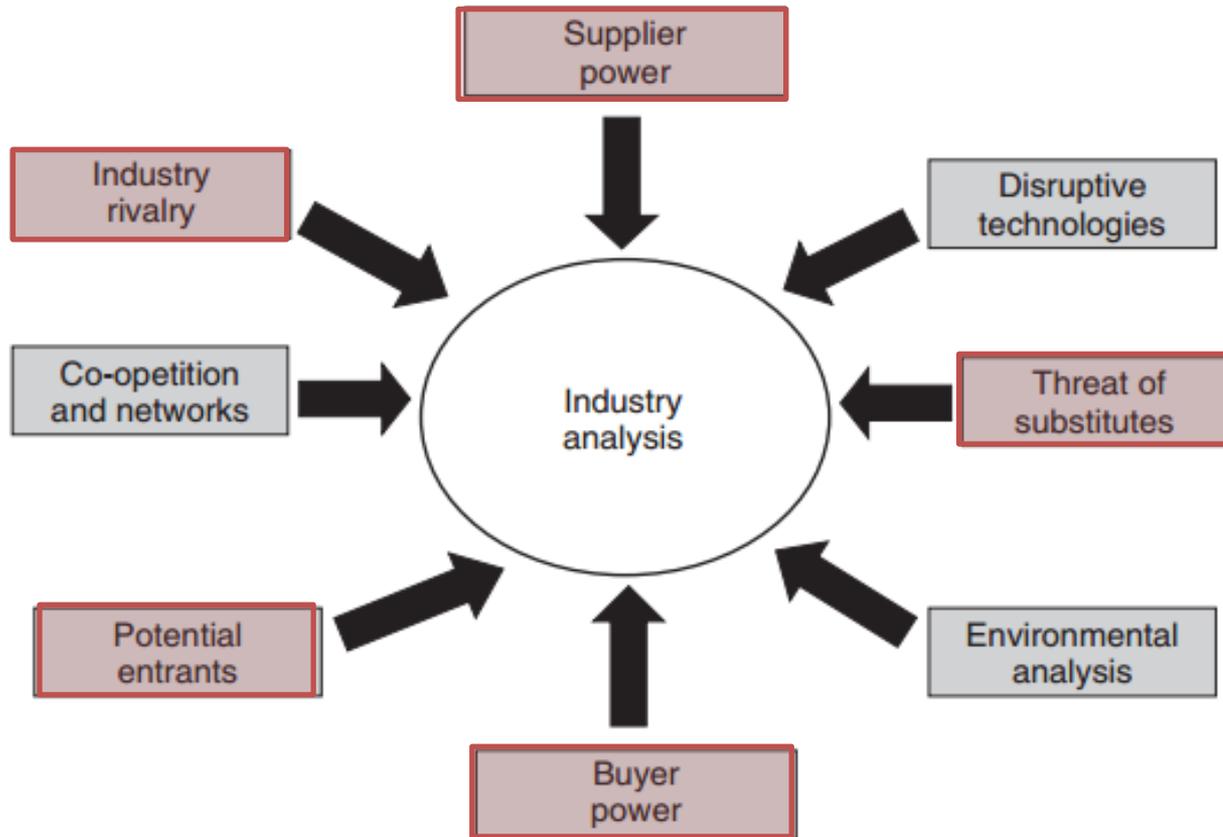
Conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

(Freire, 1997)



(Freire, 1997)

Análise da indústria



**Modelo das 5
Forças de Porter**

(Payne, 2006)

Análise do meio envolvente

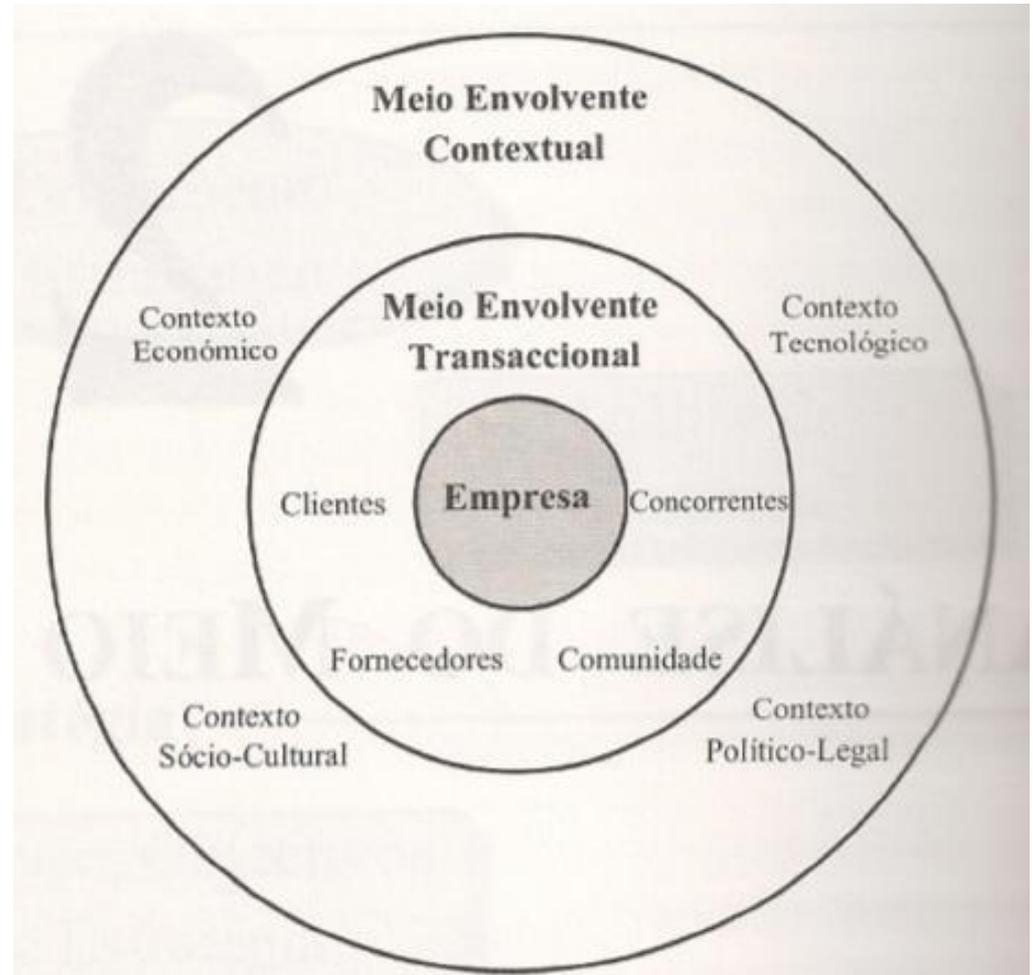
Meio envolvente contextual

Análise PEST (Político, Económico, Social e Tecnológico)

Comum a todas as organizações

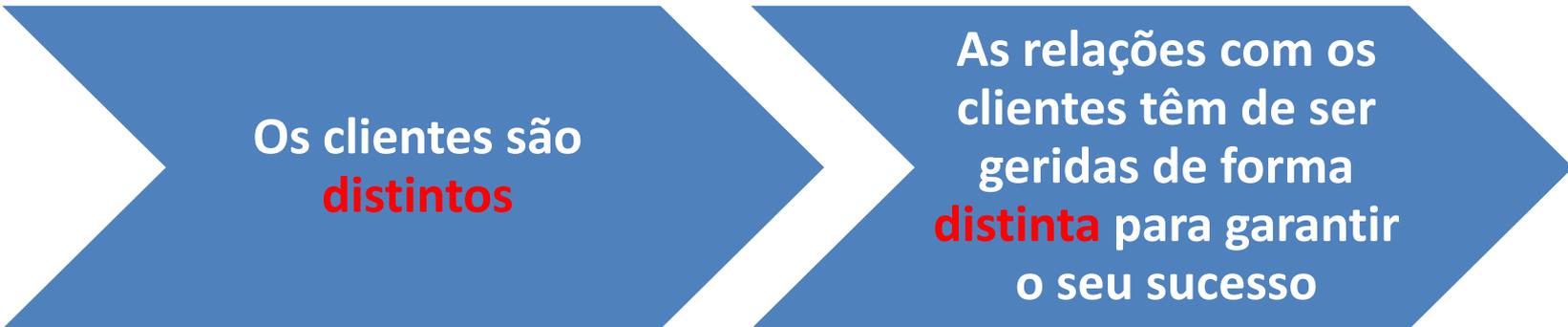
Meio envolvente transaccional

Específico para cada indústria



(Freire, 1997)

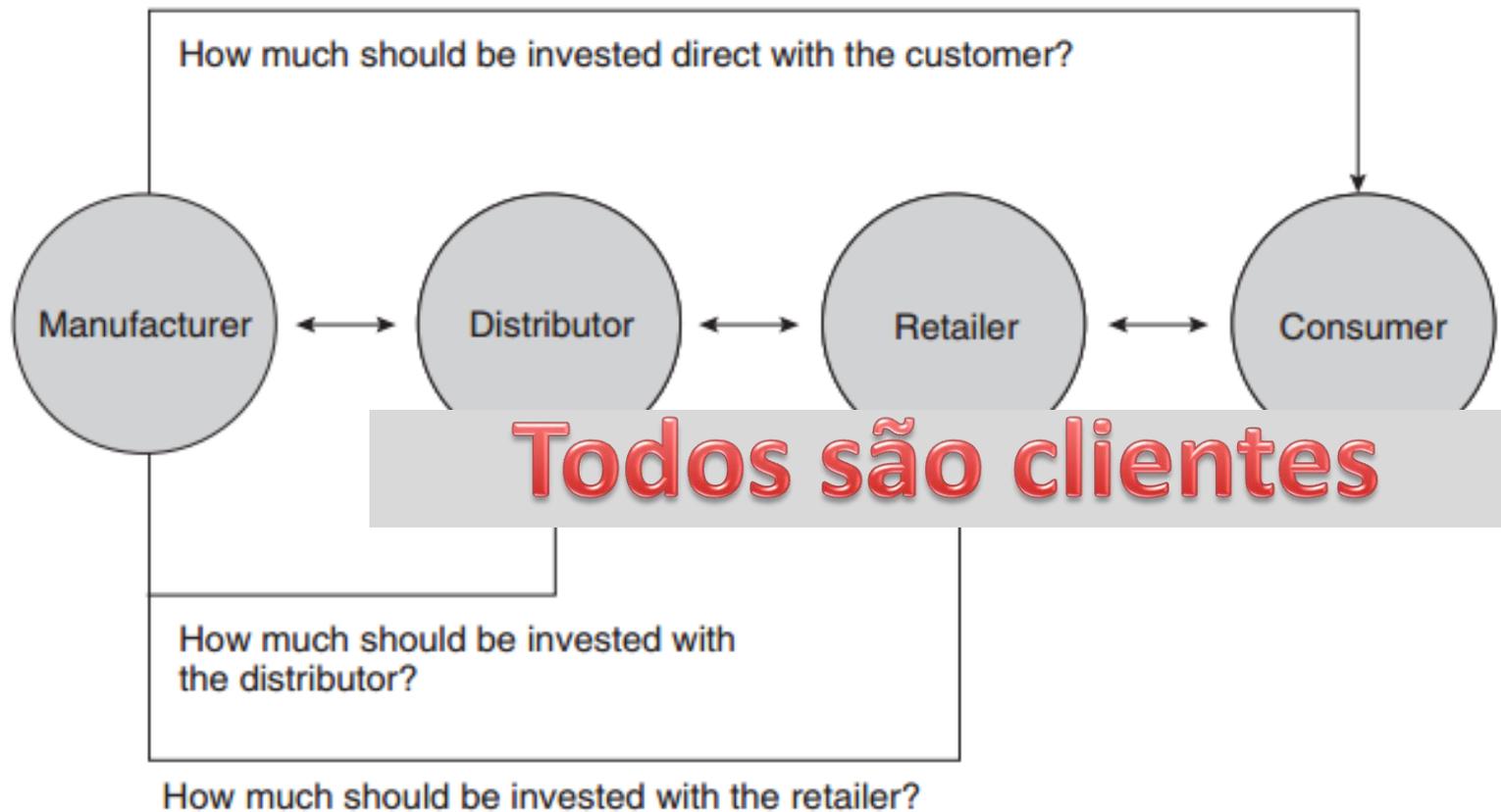
Princípio fundamental de CRM



Os clientes são
distintos

As relações com os
clientes têm de ser
geridas de forma
distinta para garantir
o seu sucesso

Quem é o cliente?



(Payne, 2006)

Segmentação

Divisão do mercado num conjunto de segmentos, de acordo com as características do cliente:

- Definir o mercado relevante;
- Identificar os critérios de segmentação;
- Escolher segmentos específicos para intervir.

A determinação da granularidade dos segmentos é fundamental.

Um segmento de mercado:

- Tem de ser mensurável em dimensão e características;
- Tem de ter significado e permitir gerar lucros a longo prazo;
- Tem de ser alcançável em termos de orçamento;
- Tem de ser duradouro.

A definição dos segmentos de mercado deve ter em conta a rentabilidade e o valor actual e potencial do segmento. Deve ainda considerar:

- Custos esperados de aquisição;
- Lucro por cliente;
- Taxas de retenção;
- Objectivos de aquisição de clientes.

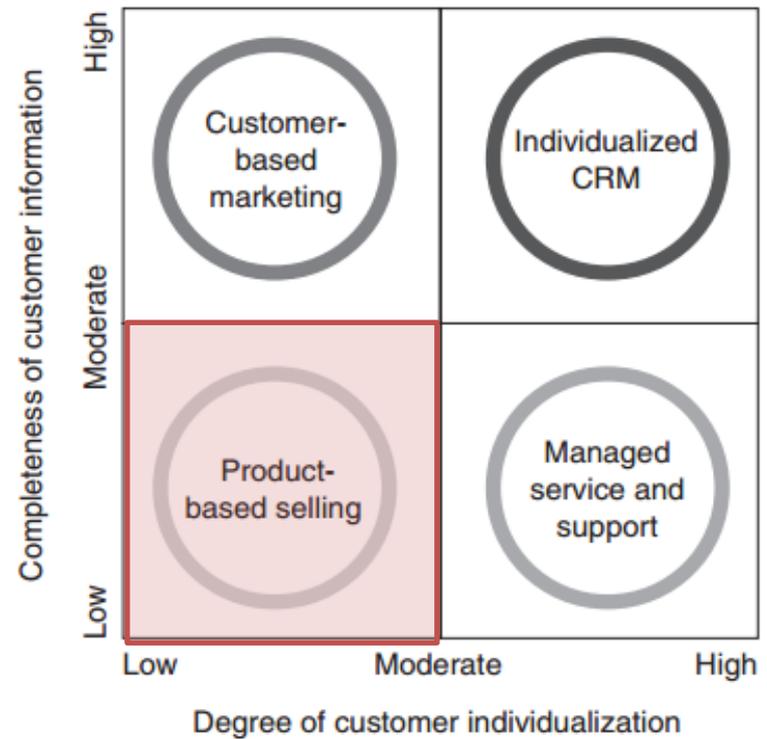
**Estratégia
de
negócio**

**Estratégia
de
cliente**

**Estratégia
de
desenvolvimento
de
CRM**

Matriz de estratégia de CRM (1/4)

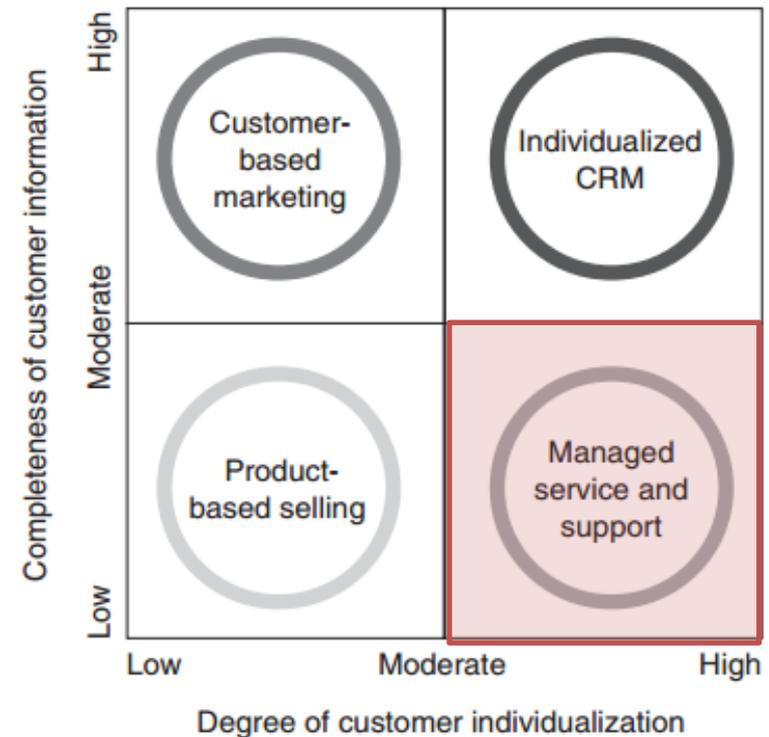
- Baixa sofisticação de CRM
- Abordagem transaccional
- Análise de vendas e de canal
- Ênfase no produto e nos canais e não no cliente



(Payne, 2006)

Matriz de estratégia de CRM (2/4)

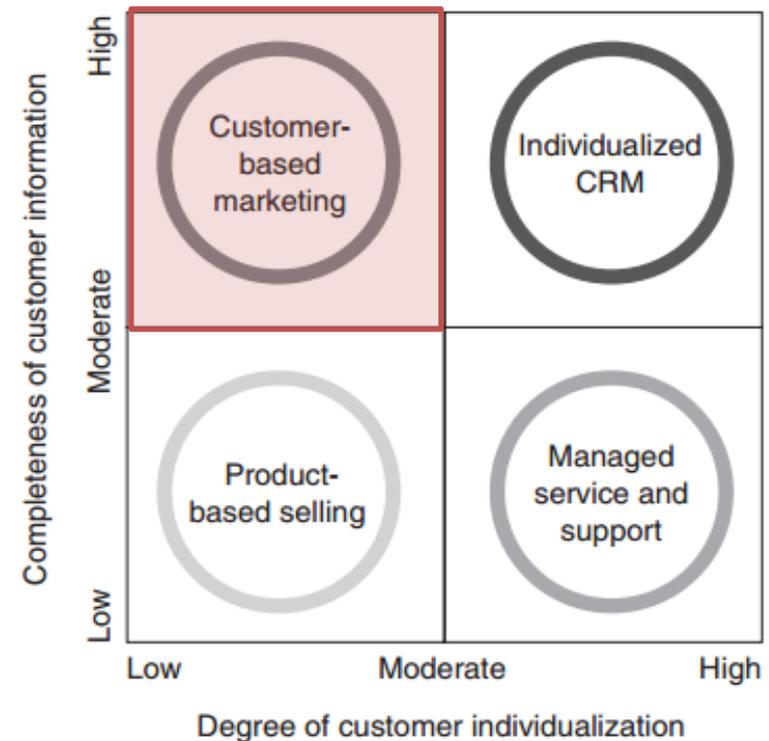
- Passa geralmente pela implementação de um contact center
- Ênfase na identificação dos clientes a reter e na sua respectiva retenção
- Aumentar o nível de serviço fornecido para criar uma relação
- Comunicação individualizada com os clientes
- Utilities e banca



(Payne, 2006)

Matriz de estratégia de CRM (3/4)

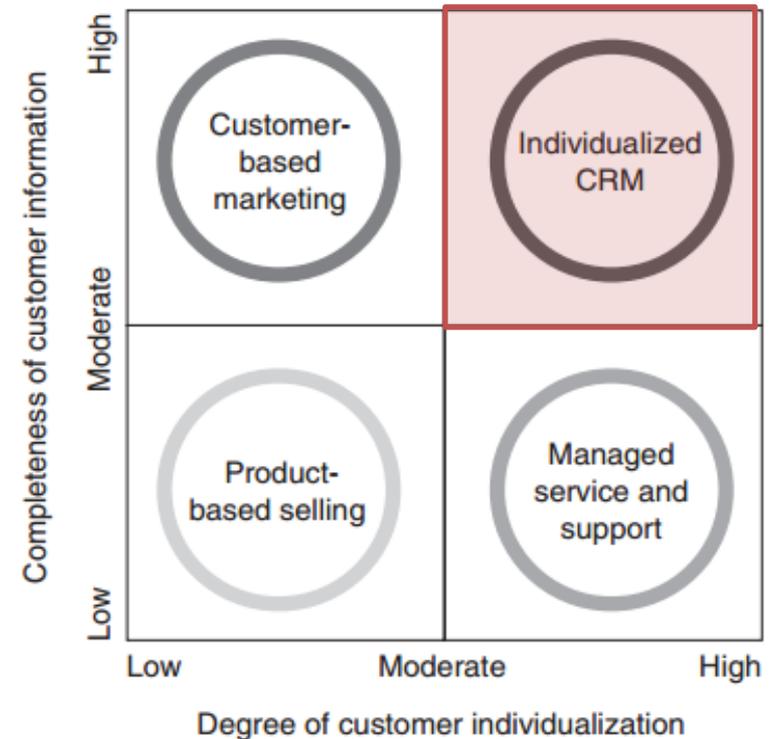
- Foco no cliente
- Pretende adquirir um maior conhecimento do cliente
- Análises de rentabilidade, lealdade, churn, risco
- Ofertas diferentes a clientes distintos (**a essência do CRM**)
- Identificação de oportunidades de upselling e cross-selling para maximizar a rentabilidade do cliente
- Supermercados



(Payne, 2006)

Matriz de estratégia de CRM (4/4)

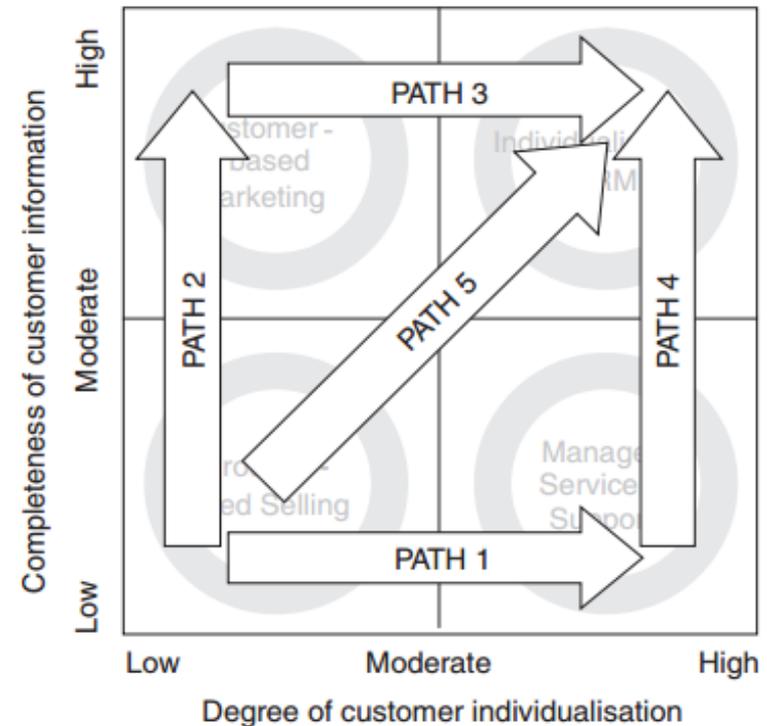
- Plataformas de dados e aplicações sofisticadas
- Integração multicanal
- CTI avançado
- Serviços web colaborativos avançados
- O processo global é dinâmico; as comunicações são armazenadas no sistema e as respostas ao cliente são automáticas
- Serviço completo individualizado e customizado



(Payne, 2006)

Alternativas de migração

- A escolha da alternativa
 - Depende da indústria e da estratégia delineada
 - Implica uma adequada selecção de tecnologias a implementar
- Path 1 – Contact centers e CTI
- Path 2 – Bases de dados
- Path 5 – Mais simples para uma start-up ou uma pequena companhia sem sistemas legados



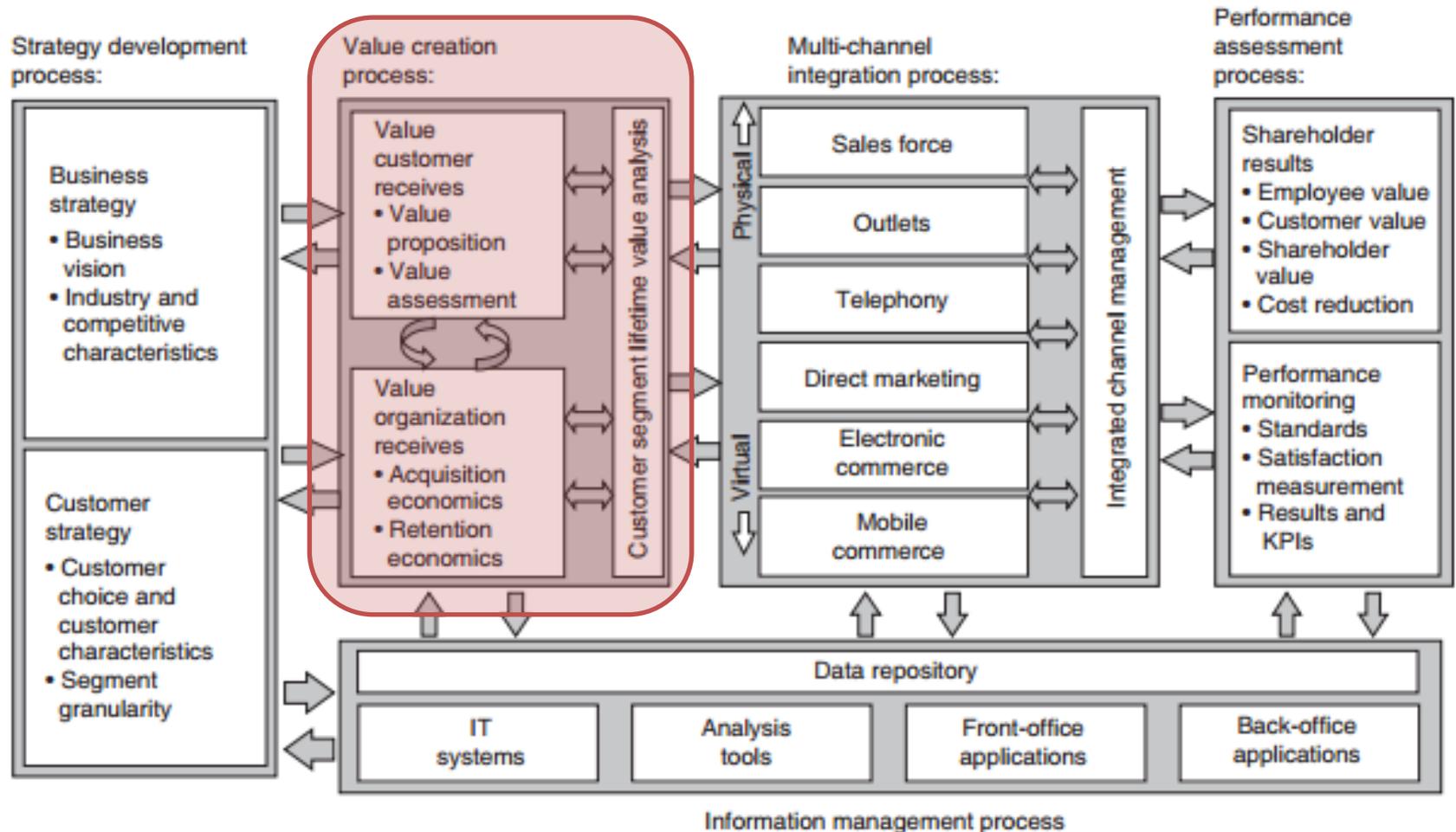
(Payne, 2006)



Agenda

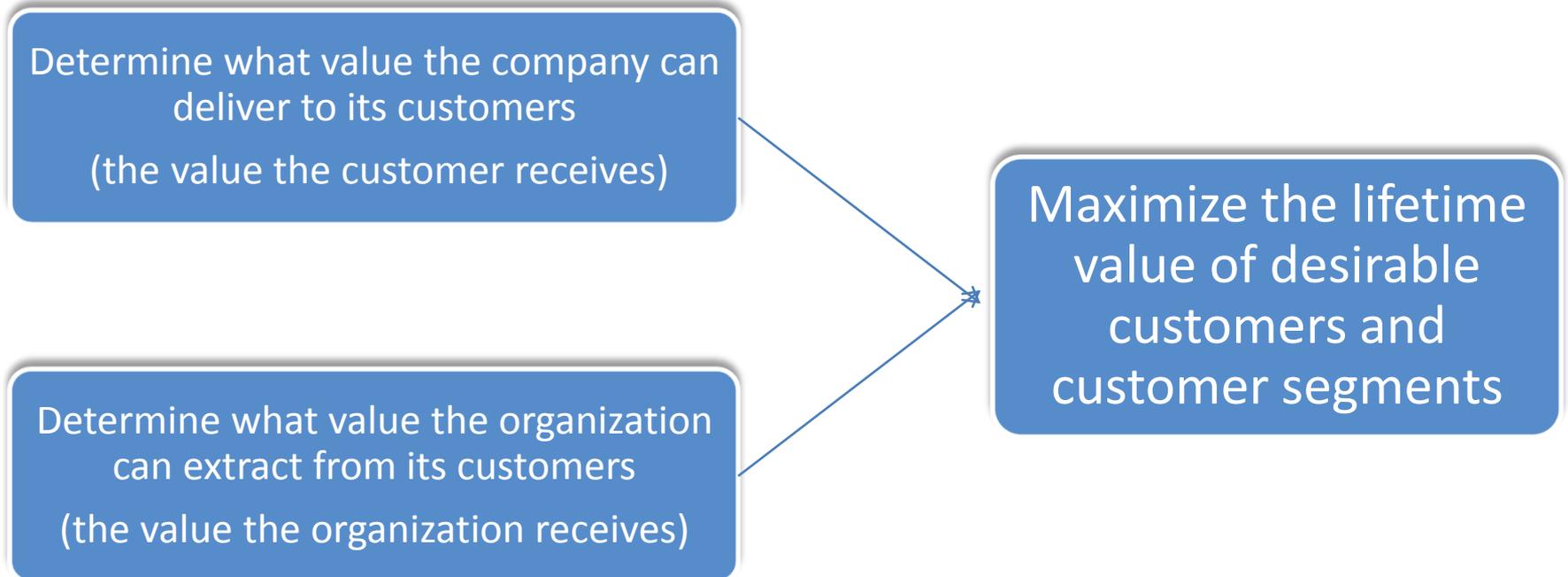
- CRM: Estratégia
 - Estratégia de negócio
 - Estratégia de clientes
- **CRM: Valor**
 - O valor que o cliente recebe
 - O valor que a empresa recebe
- CRM: Integração multicanal
 - Canais
 - Estratégias de canal
- Fidelização

Framework estratégico de CRM



(Payne, 2006)

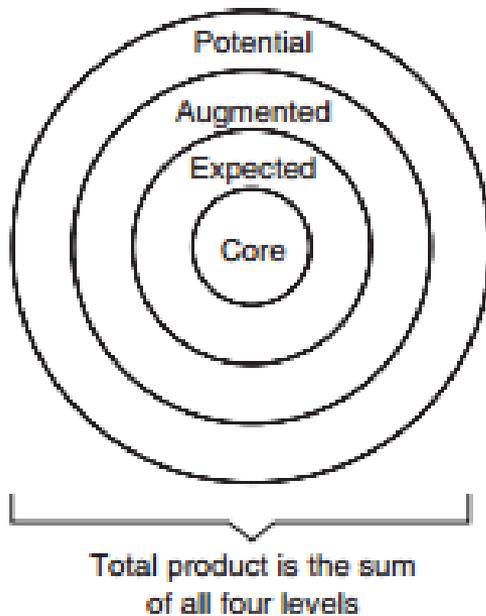
Elementos da criação de valor



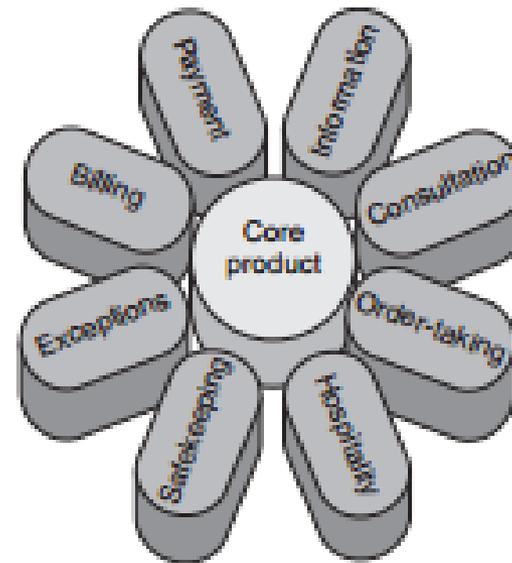
- **Como podemos criar valor e entregá-lo aos clientes?**
- **Como podemos maximizar o lifetime value dos clientes que pretendemos?**

(Payne, 2006)

O valor que o cliente recebe: 1) Oferta aumentada



Modelos dos Serviços Suplementares de Lovelock



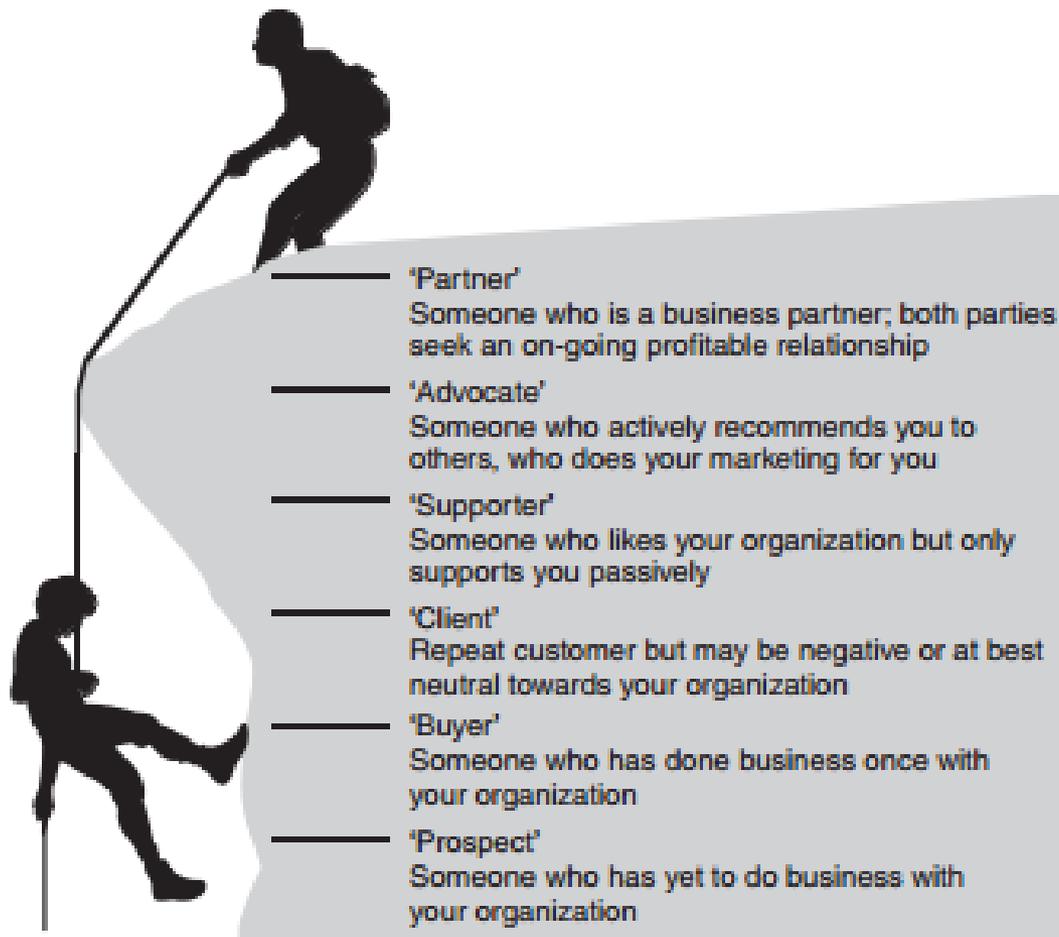
Para cada uma das áreas identificar os elementos:

- Que já existem;
- Que existem e podem ser melhorados;
- Que devem ser acrescentados.

(Payne, 2006)

O valor que o cliente recebe: 2) Relação (1/3)

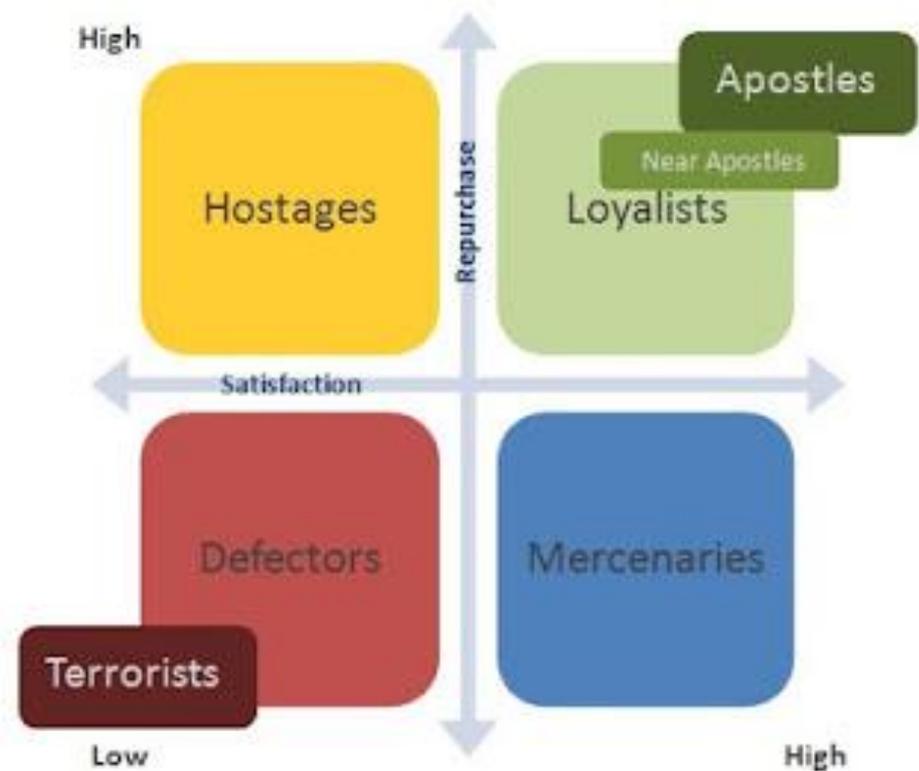
A manutenção das posições alcançadas não é necessariamente estável ao longo do tempo



(Payne, 2006)

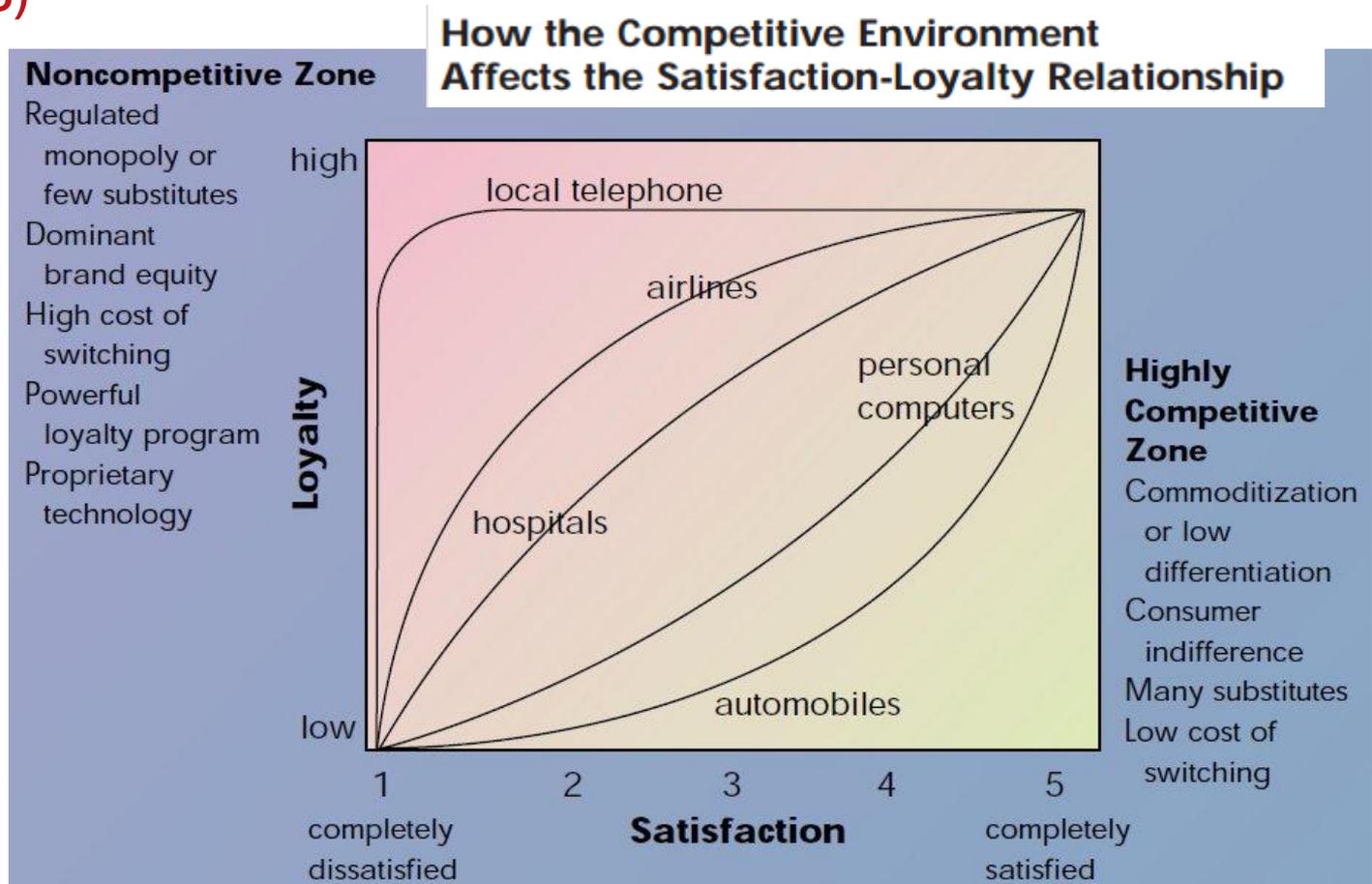
O valor que o cliente recebe: 2) Relação (2/3)

- Os *Terroristas* são clientes que tiveram uma má experiência e que têm como missão partilhar com todos os outros a sua raiva e frustração;
- Constituem o grupo mais perigoso dos *Desertores*;
- Infelizmente os terroristas são tipicamente mais empenhados em criar um wom negativo, do que os *Defensores* em criar um wom positivo;
- A Internet, pelas suas características, é um dos canais por excelência para este tipo de clientes.



(Jones e Sasser, 1995)

O valor que o cliente recebe: 2) Relação (3/3)



(Jones e Sasser, 1995)

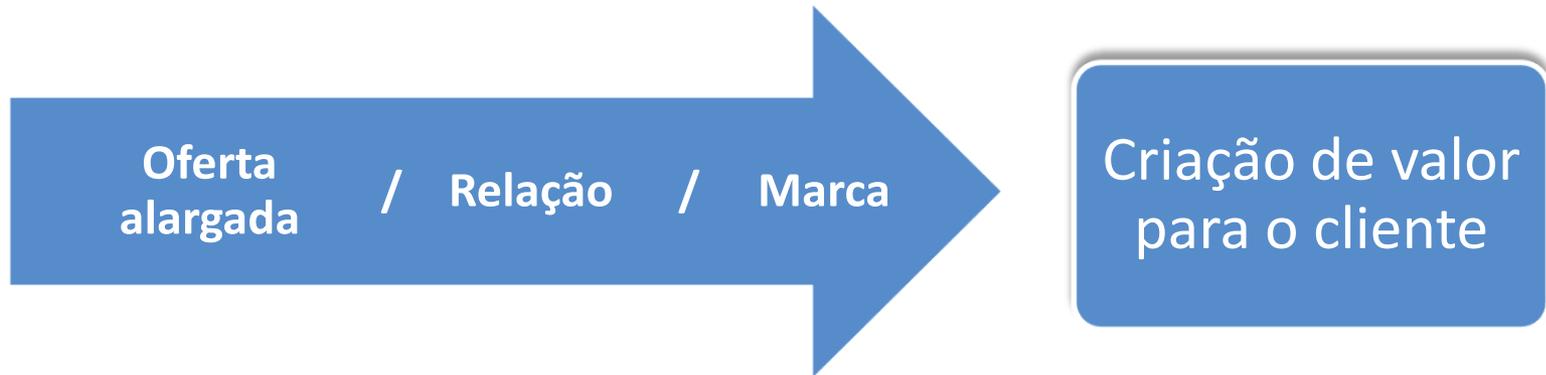


O valor que o cliente recebe:

3) Marca

- No início, a marca era a forma do cliente **identificar o produto**;
- A marca evoluiu e hoje engloba **símbolos, imagens, sentimentos e relações**;
- As marcas **acrescentam valor** às companhias porque acrescentam valor aos clientes;
- O produto é fabricado pela companhia – a **marca é comprada pelo cliente**;
- O produto pode ser imitado – a **marca é inimitável**;
- A **qualidade percebida e a associação com a marca** podem aumentar a satisfação do cliente;
- A marca é hoje um **factor determinante** na repetição da compra.

O valor que o cliente recebe



O valor que a empresa recebe:

1) Rentabilidade do cliente

O potencial futuro de lucro deve ser identificado:

1. MVCs ou Most Valuable Customers

Clientes com os lifetime values mais elevados;

Objectivo de CRM – Retenção.

2. STCs ou Second Tier Customers

Clientes com o mais elevado potencial por realizar;

Objectivo de CRM – Crescimento.

3. BZs ou Below Zero Customers

Clientes que provavelmente nunca serão rentáveis;

Objectivo de CRM – Desinvestimento.

O valor que a empresa recebe:
2) Aquisição do cliente

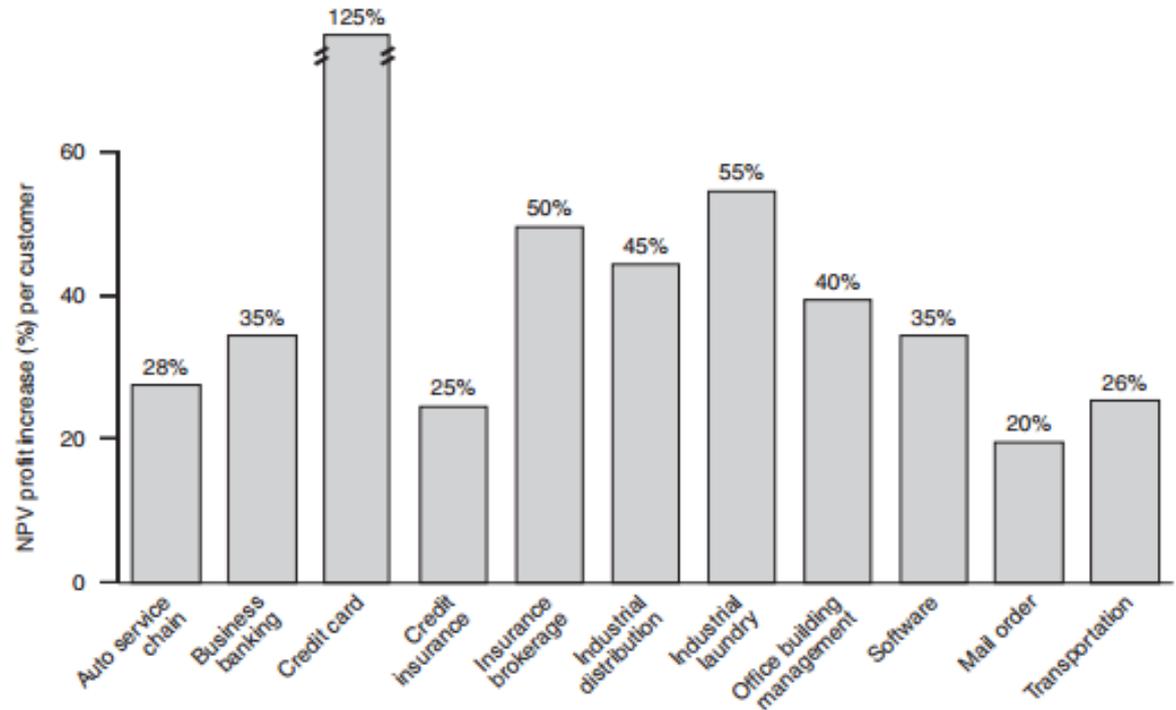
	Segment	No. existing customers (S)	Acquisition target (N)	Cost of acquisition (C)	Annual retention rate (α)	Profit per customer per year (K)	Nº de anos para o <i>break even</i>
Group 1	Struggling empty nest super-loyals	421 300	500	£110	99%	£6	18,3
Group 2	Older settled marrieds	618 000	66 000	£70	97%	£9	7,8
Group 3	Switchable middles	497 900	110 000	£55	94%	£18	3,1
Group 4	Promiscuous averages	459 600	220 000	£30	90%	£22	1,4

Custo de aquisição / Lucro anual = Nº de anos para o *break even*

(Payne, 2006)

O valor que a empresa recebe: 3) Retenção do cliente (1/2)

O aumento da retenção dos clientes, tem um impacto significativo no aumento de lucro



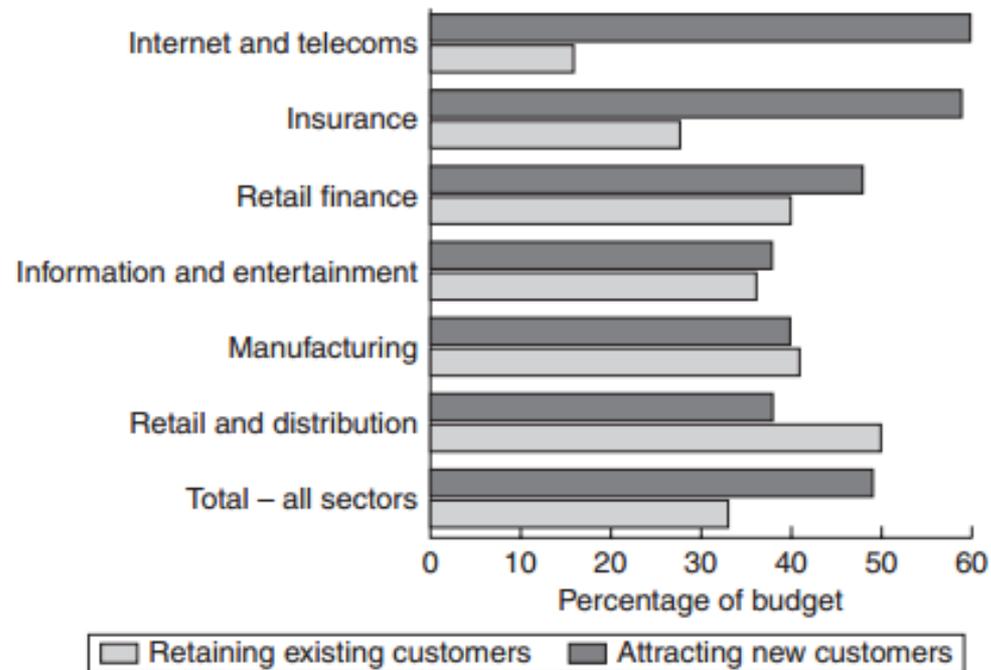
Profit impact of a five percentage points increase in customer retention, for selected businesses

(Payne, 2006)

O valor que a empresa recebe: 3) Retenção do cliente (2/2)

A retenção de clientes é pouco considerada, face à aquisição

As actividades de CRM precisam de enfatizar o esforço na retenção de clientes



**Expenditure on customer acquisition and customer retention
(KPMG Study)**

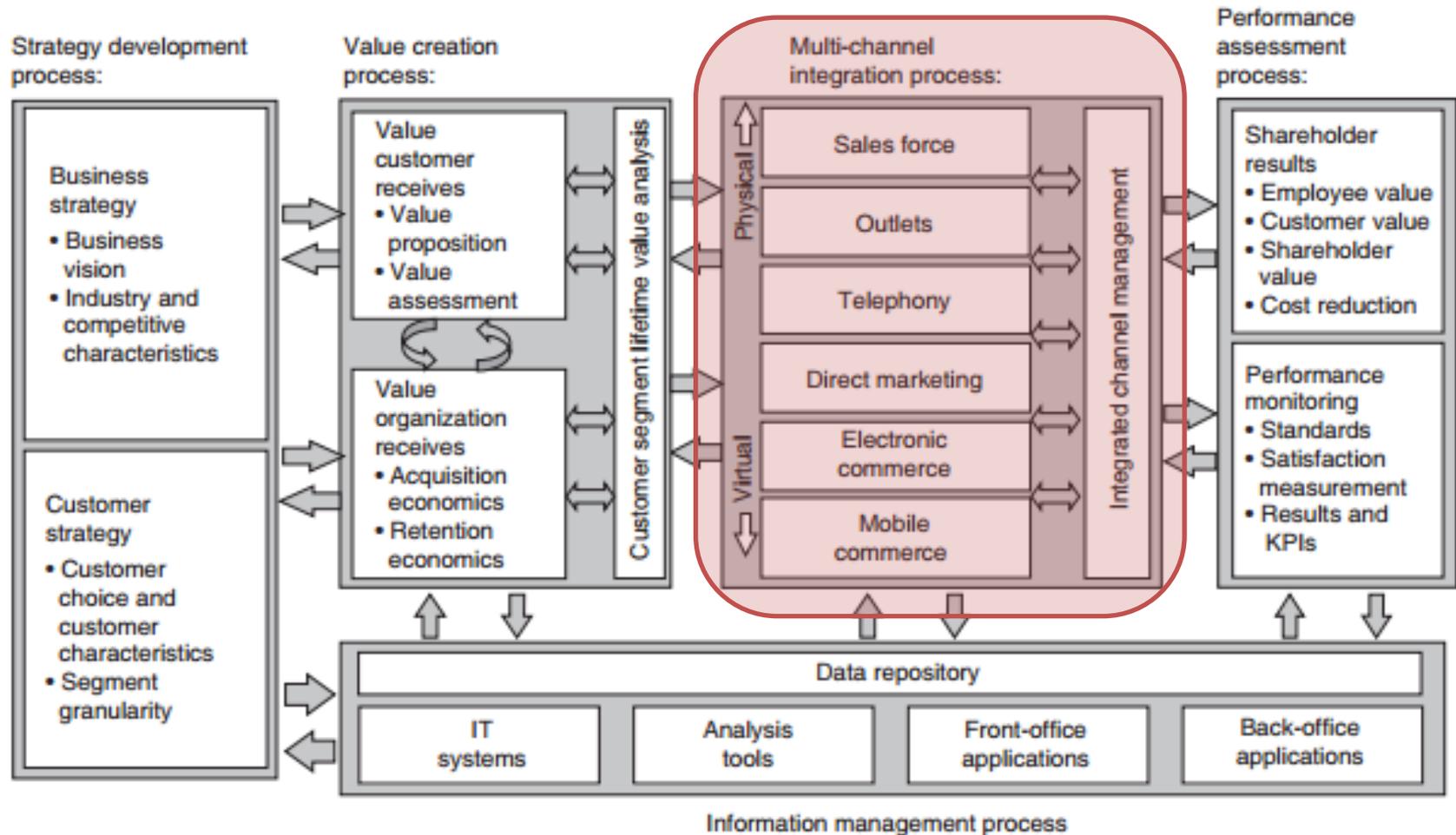
(Payne, 2006)



Agenda

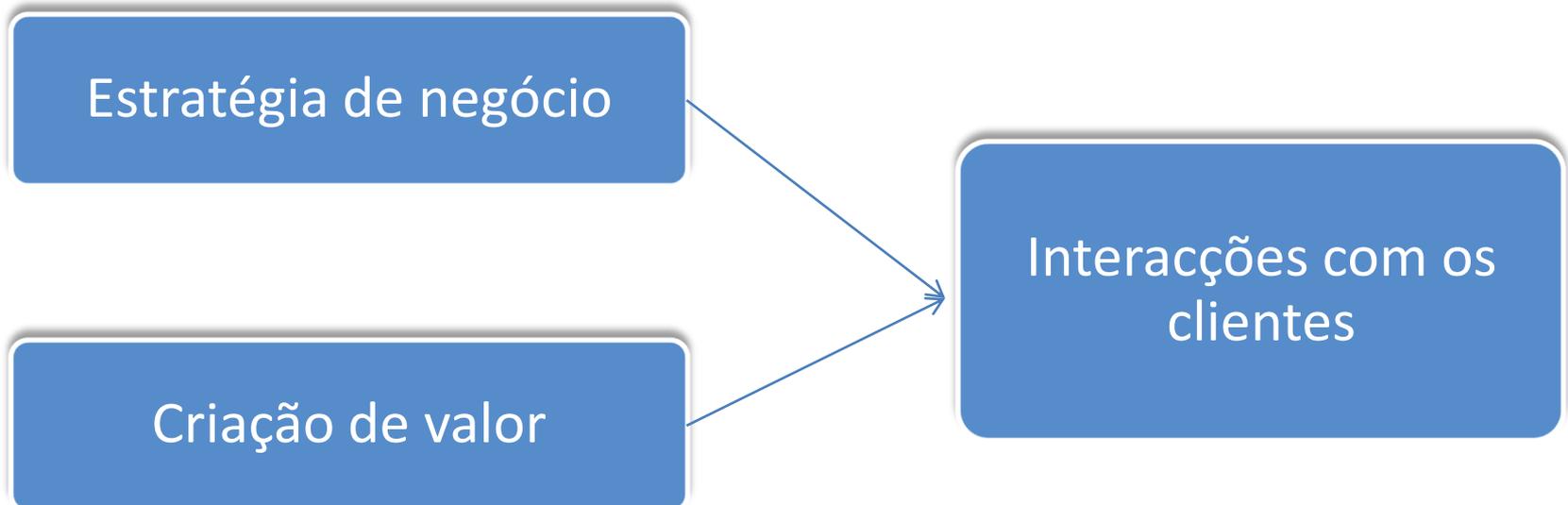
- CRM: Estratégia
 - Estratégia de negócio
 - Estratégia de clientes
- CRM: Valor
 - O valor que o cliente recebe
 - O valor que a empresa recebe
- **CRM: Integração multicanal**
 - Canais
 - Estratégias de canal
- Fidelização

Framework estratégico de CRM



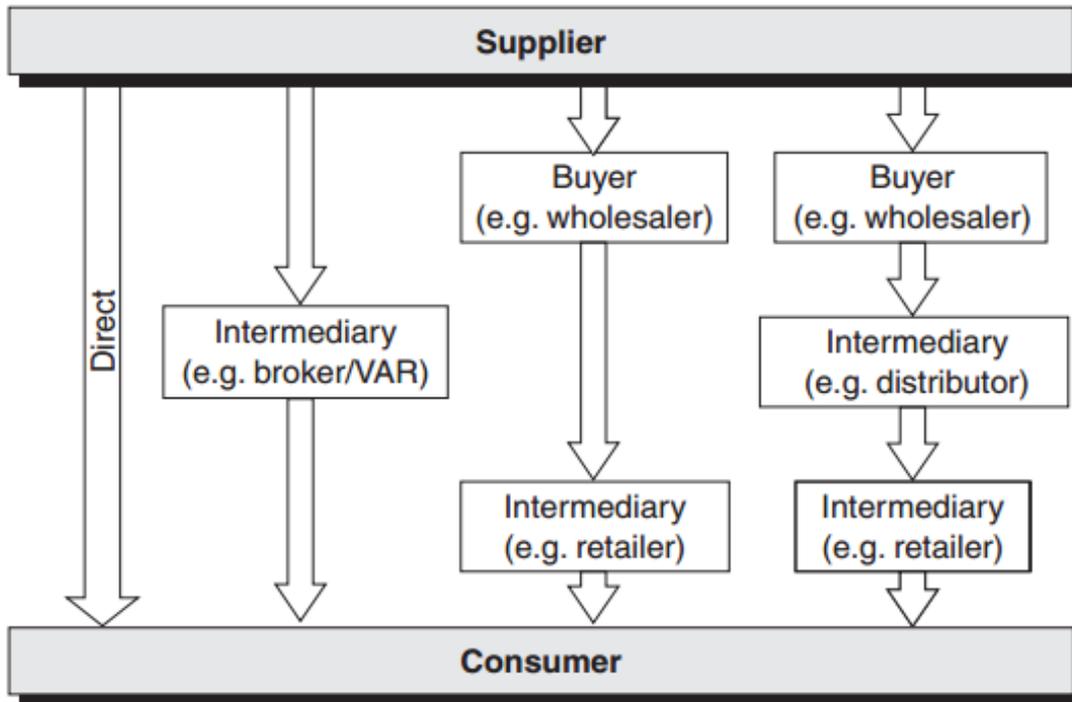
(Payne, 2006)

Integração multicanal



- **Quais as melhores formas de contactar os clientes e de os clientes contactarem a organização?**
- **Como é uma experiência de consumidor perfeita e disponível a um custo adequado?**

(Payne, 2006)



**ACRESCENTAR
VALOR À RELAÇÃO
COM O CLIENTE**

tempo →

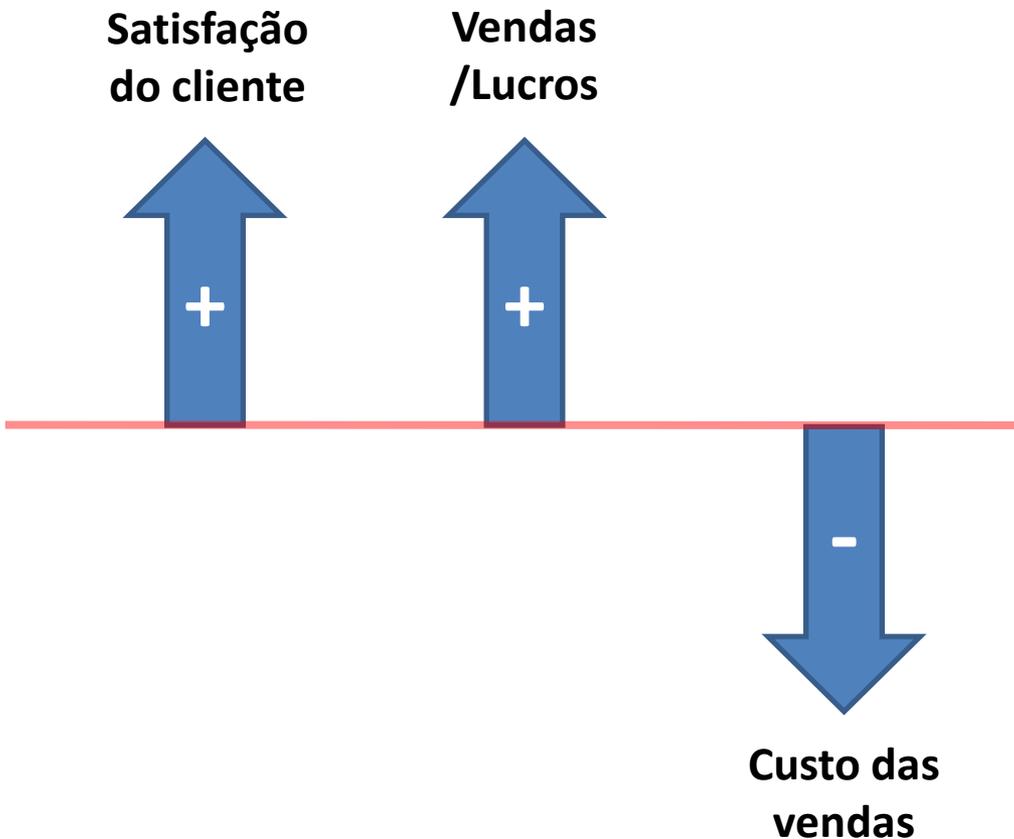
Considerar ao longo do tempo:

- Mudanças tecnológicas
- Alterações das características dos intervenientes
- Alterações da proposta de valor ao cliente

- Alterações nas margens
- Desintermediação (seguradoras)
- Reintermediação (infomediários, plataformas de compras)

(Payne, 2006)

Canais electrónicos



Estratégias de self-service do cliente

- Compras
- Pesquisa de informação
- Resolução de problemas

Combinação de sítios web com contact centres

(Payne, 2006)

Estratégias de canal (1/2)

Estratégia de fornecedor mono-canal

As interações com o cliente são efectuadas através de um único canal

Ex: Amazon (web)

Estratégia de canal de segmento de clientes

A companhia utiliza diferentes canais consoante os segmentos que pretende atingir

Ex: Zurich Financial Services – Allied Dunbar, Zurich, Eagle Star, Threadneedle usam força de vendas directa, consultores financeiros e call centre para chegar a 18 segmentos distintos de clientes

Estratégia de gestão de conta

De acordo com o potencial futuro dos clientes, muitas empresas atribuem um gestor de conta dedicado a determinados clientes, nomeadamente em B2B

Estratégias de canal (2/2)

Estratégia de migração de canais

Está relacionada com a migração dos clientes de um canal para outro. Tem a ver com a rentabilidade do canal ou com alterações de hábitos e preferências.

Ex: Easyjet (de call centre para web)

Estratégia de canal baseada em actividades

Reconhece que o cliente pode usar vários canais para realizar diversas actividades

Ex: visitar uma loja para ter contacto físico com o produto e comprá-lo via web

Estratégia de multi-canal integrada

Utilizar a globalidade dos canais para servir os clientes e integrá-los sem tentar dirigir o cliente para um determinado canal

Integração dos vários canais

Uma relação consistente e individualizada com os clientes, com criação de valor para estes e com uma óptima experiência, passa necessariamente pela integração das actividades dos vários canais durante os vários momentos de contacto do cliente com a organização.

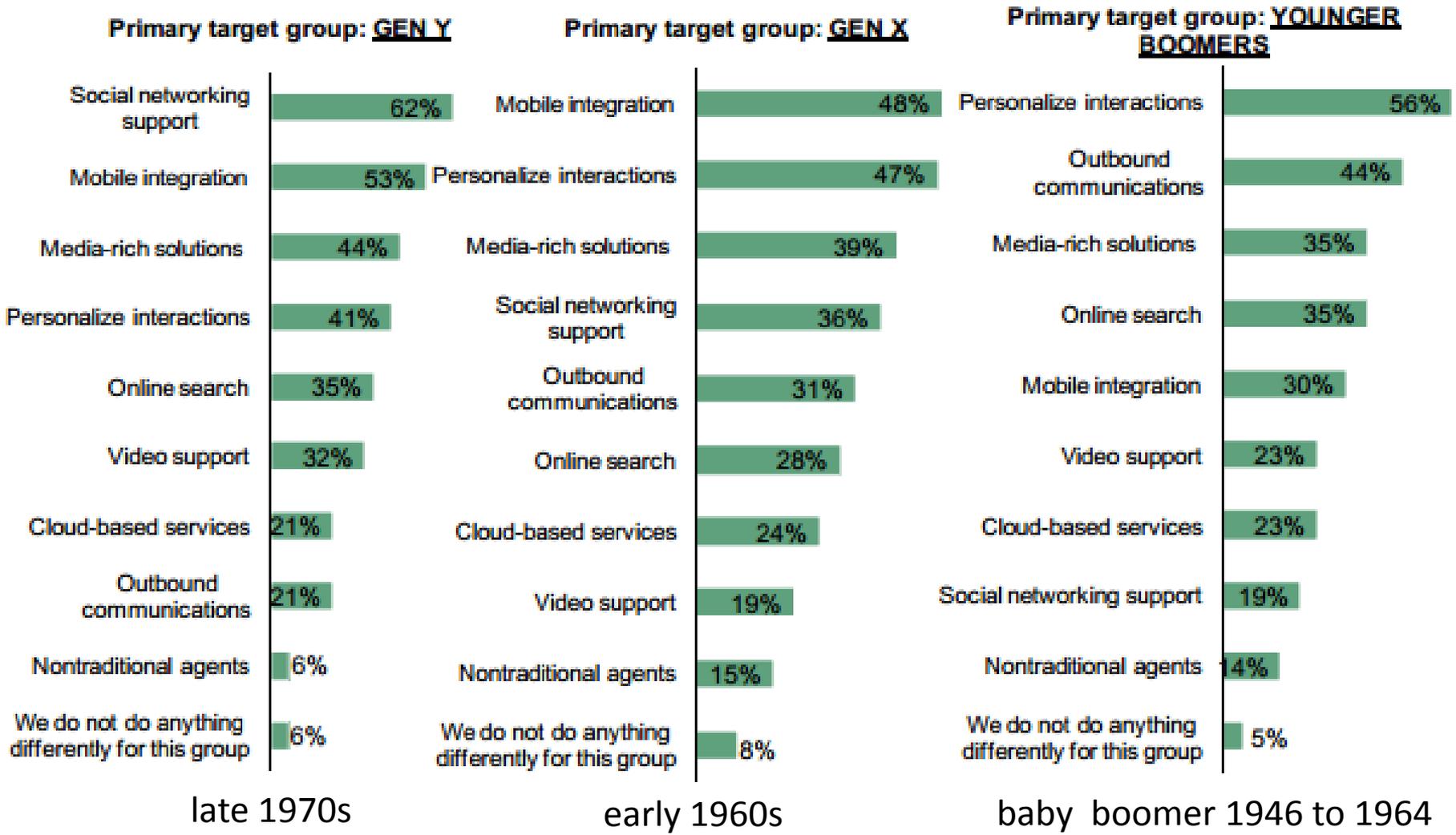
- Departamentos diferentes da mesma organização apresentam propostas distintas ao mesmo cliente 
- O cliente recebe um mail directo anunciando um serviço; ao dirigir-se a um ponto de venda, o colaborador tem pouco conhecimento do serviço e ainda não recebeu formação sobre o mesmo 
- Muitas vezes o contacto com os call centres passa por longos períodos de espera e por um atendimento deficiente prestado por colaboradores inadequadamente formados 
- Utiliza-se um sistema de SFA; todos os contactos com o cliente são registados, independentemente do canal
- O colaborador recebeu formação prévia e ao receber o cliente, estabelece contacto visual, sorri e cumprimenta-o; esta abordagem favorece o upselling e o cross-selling
- Ao contactar o call centre, o cliente é automaticamente identificado (CLI – Call Line Identification) e a sua ficha é imediatamente disponibilizada ao operador, referenciando os itens mais relevantes de contacto

Estratégia de multi-canal

São cada vez mais as organizações que optam por uma estratégia de multi-canal integrada:

- Uma estratégia multi-canal é **mais abrangente** e permite ir de encontro às preferências dos clientes, aumentando assim a atractividade da empresa;
- O **serviço ao cliente** é actualmente um requisito básico e um factor de diferenciação e este serviço vê as escolhas do cliente como um direito seu, permitindo-lhe assim contactar a empresa pelo meio que desejar;
- De igual modo a empresa deve ir de encontro às **preferências dos clientes na forma como preferem ser contactados**, independentemente da razão desse contacto.

Companies Are Aligning Interaction Channels to Generation Preferences



Base: 157 global decision-makers

Forrester (2011)

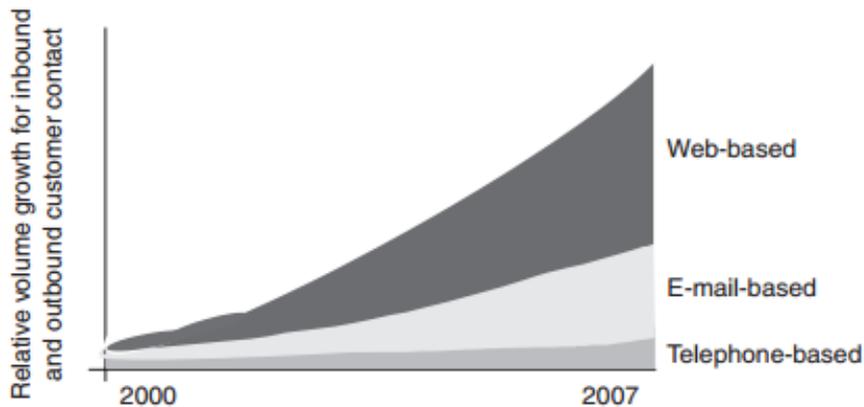


Definição da estratégia multi-canal (1/3)

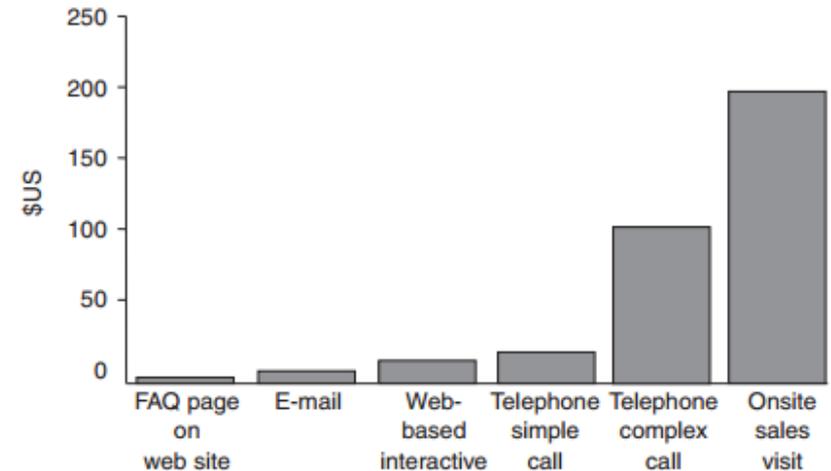
- Criar o maior valor para os clientes e o maior lucro para a organização
- Determinar os principais objectivos a atingir:
 - Maior satisfação do cliente;
 - Aumento de vendas;
 - Menor custo das vendas através da escolha adequada de canais;
 -
- A definição da estratégia **tem em conta**:
 - A experiência de consumidor pretendida para cada segmento
 - A contribuição de cada canal para a margem de lucro

Definição da estratégia multi-canal (2/3)

- Entender a evolução da utilização dos canais



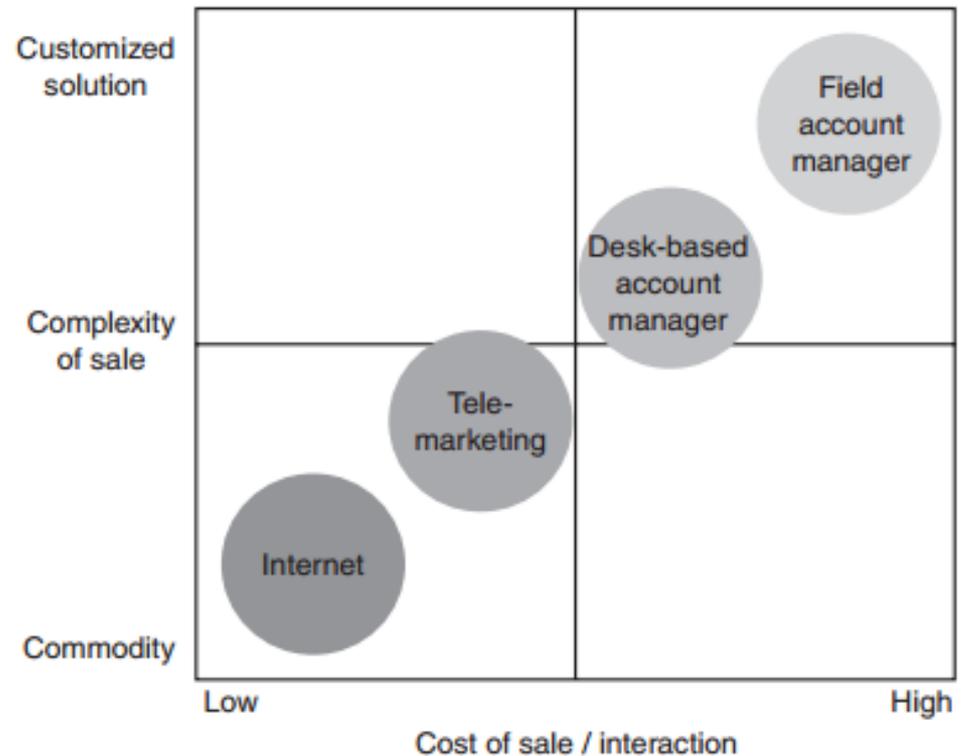
- Entender os custos de transacção em cada canal



(Payne, 2006)

Definição da estratégia multi-canal (3/3)

- Alternativas de canais baseadas no custo e na complexidade da venda



(Payne, 2006)



Agenda

- CRM: Estratégia
 - Estratégia de negócio
 - Estratégia de clientes
- CRM: Valor
 - O valor que o cliente recebe
 - O valor que a empresa recebe
- CRM: Integração multicanal
 - Canais
 - Estratégias de canal
- Fidelização

Programas de Fidelidade

- Cartões de cliente frequente
- *The primary motive behind a loyalty program is rewarding customers for their **repeat purchase** behavior, encouraging, maintaining and subsequently enhancing the level of loyalty by providing the customers with targets at which various benefits can be earned by them.*
- **Customer Loyalty** as defined by Khan and Khan (2006) reads “... exists when a person regularly patronizes a particular (store or non store) that he or she knows, likes and trusts”.
- Zeithaml et al. (1996) opine that a loyal customer will result in repeat purchase; increase in purchase value and volume over time and in spreading **positive word of mouth** (wom) which in turn will bring newer customers to the business.
- Existem dúvidas sobre a eficácia e a plenitude do funcionamento dos cartões de fidelidade (Dowling e Uncles, 1997).

Programas de fidelidade na perspectiva da empresa

Objetivos (McIlroy *et al.*, 2000; Dowling e Uncles, 1997).

- **incentivar** os clientes a introduzir **relações duradouras** com uma organização
- obter **maiores lucros** com o uso prolongado dos produtos
- manter os níveis de vendas, margens e lucros - um **resultado defensivo** para proteger a base de clientes existente
- aumentar a **lealdade e o valor potencial dos clientes existentes** - um **resultado ofensivo** para proporcionar aumentos incrementais das vendas, margens e lucros
- induzir **venda cruzada** de produtos pelos clientes existentes
- defender a sua **posição no mercado** face a um programa de fidelidade de um concorrente.

Programas de fidelidade na perspectiva do cliente

Loyalty is the customer's commitment to do business with a particular organization which effects in **repeat purchases** of goods and services of that organization. It also results in **recommending the goods and services** to friends and associates (McIlroy e Barnett, 2000).

As empresas...

- necessidade de concentrar-se cada vez mais no **valor total para o cliente** e não apenas na simples perspectiva de uma venda (Milla e Shoemaker, 2007).
- têm de criar relacionamentos com os clientes que **entreguem valor para além daquele que é oferecido pela essência do produto em si** (Zineldin, 2006).
- Produtos e serviços fornecem **benefícios funcionais, económicos, psicológicos** e/ou soluções para os compradores (Dowling e Uncles, 1997).

Fidelidade na Hotelaria

Programa de Fidelidade: Valor para o Cliente (1/3)

Valor funcional do produto: Utilidade percebida dos atributos dos produtos e serviços.

(Sheth *et al.* (1991); Zineldin (2006); Noone *et al.* (2003); Bowen e Shoemaker (2003).

Exemplos:

- O hotel utiliza informação da estadia anterior para personalizar serviços (por exemplo almofadas, bebidas no mini bar e refeições);
- Oferta da escolha de um quarto específico.

Valor do serviço: Avaliação global feita pelos consumidores da utilidade do serviço tendo por base o que é recebido e o que é dado por este (valor monetário).

Cronin *et al.* (1997); Zineldin (2006); Bowen e Shoemaker (2003); Matilla (2006).

Exemplos:

- O programa de cliente frequente permite ganhar pontos que dão acesso a uma estadia grátis;
- Check-out até as 16:00 horas;
- Prioridade no check-in.

Fidelidade na Hotelaria



Programa de Fidelidade: Valor para o Cliente (2/3)

Valor emocional: Sentimentos ou estados afectivos gerados pela experiência de um consumo.

Sheth et al. (1991); Zineldin (2006).

Exemplos:

- Os funcionários reconhecem e tratam os clientes pelo nome.

Valor Social: Aceitabilidade ou utilidade ao nível das relações do indivíduo com o seu ambiente social.

Sheth et al. (1991); Zineldin (2006); Matilla (2006); Tepeci (1999).

Exemplos:

- É fácil atingir o cartão elite no programa de clientes frequentes;
- Sensação de pertença a um clube exclusivo.

Fidelidade na Hotelaria



Programa de Fidelidade: Valor para o Cliente (3/3)

Valor Condicional: Factores conjunturais ou circunstanciais ou situações sociais específicas.

Sheth et al. (1991); Zineldin (2006); Noone et al. (2003); Bowen e Shoemaker (2003).

Exemplos:

- Garantia de disponibilidade de quarto;
- O hotel faz upgrades quando tem disponibilidade.

Valor epistémico: Capacidade do produto ou serviço surpreender, despertar a curiosidade.

- Sheth et al. (1991); Zineldin (2006); Noone et al. (2003).

Exemplos:

- O hotel promove descontos especiais em épocas festivas (aniversários).

Fidelidade na Hotelaria



Programa de Fidelidade: Valor para a Empresa

Retorno do Relacionamento (ROR): Resultado financeiro líquido a longo prazo obtido pela criação e manutenção de uma rede de relacionamentos de uma organização.

Gummesson (2004); McIlroy *et al.* (2000); Dowling e Uncles (1997); Byrom *et al.* (2001); Noordhoff *et al.* (2004); Palmer *et al.* (2000).

Exemplos:

- Introdução de relações duradouras;
- Aumento da lealdade;
- Desenvolvimento de um relacionamento individualizado;
- Acesso a informações sobre os clientes e das suas necessidades;
- Segmentação.

Fidelidade na Hotelaria



Programa de Fidelidade: Valor para a Empresa

Retorno do Investimento (ROI): Quantidade de dinheiro que se espera receber como resultado de uma decisão de investimento, onde um investimento é algo que é comprado para gerar rendimento (ou diminuir a despesa) ou algo que deverá aumentar o valor ao longo do tempo.

Thorsett (2001); Bayer (2002); Dowling e Uncles (1997).

Exemplos:

- Média de valor do cliente;
- Média do número de produtos por cliente;
- Média do número de transações;
- Média do lucro por cliente;
- Taxa de retenção dos clientes;
- Taxa de aquisição de cliente;
- Introdução de venda cruzada;
- Aumento do valor potencial de clientes;
- Incrementos de vendas, margens e lucros.

Referências

- Attfield, S., Kazai, G., Lalmas, M., & Piwowarski, B. (2011, February). Towards a science of user engagement (Position Paper). In *WSDM Workshop on User Modelling for Web Applications*.
- Barth, N.; Meirelles, F. (2010). Access to Information: Assessment of the Use of Automated Interaction Technologies in Call Centers. *RAE*, 51 (1), 27-42.
- Davidow, H. (1986). *Marketing High Technology*. New York: The Free Press, p. 172.
- Dyché, Jill. (2002). *The CRM Handbook*. Pearson Education India.
- Forrester (2011), Next-Generation Contact Centers Must Become Relationship Platforms, [Online], Available: http://www.cisco.com/en/US/prod/collateral/voicesw/custcosw/next_generation_contact_centers.pdf [29 Apr 2013].
- Forrester (2012), The Next-Generation Contact Center, [Online], Available: <http://www.aspect.com/Documents/Papers/Aspect-NGCC-Forrester-WP.pdf> [29 Apr 2013].
- Freire, Adriano. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. 1997.
- Jones, T. O., and Sasser, W.E., (1995). Why satisfied customer defect. *Harvard Business Review*, November/December,: 88-99.
- Normann, R. and Ramirez, R. (1994). *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. John Wiley & Sons.
- Payne, Adrian. (2006) *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Elsevier Science.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272.