

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

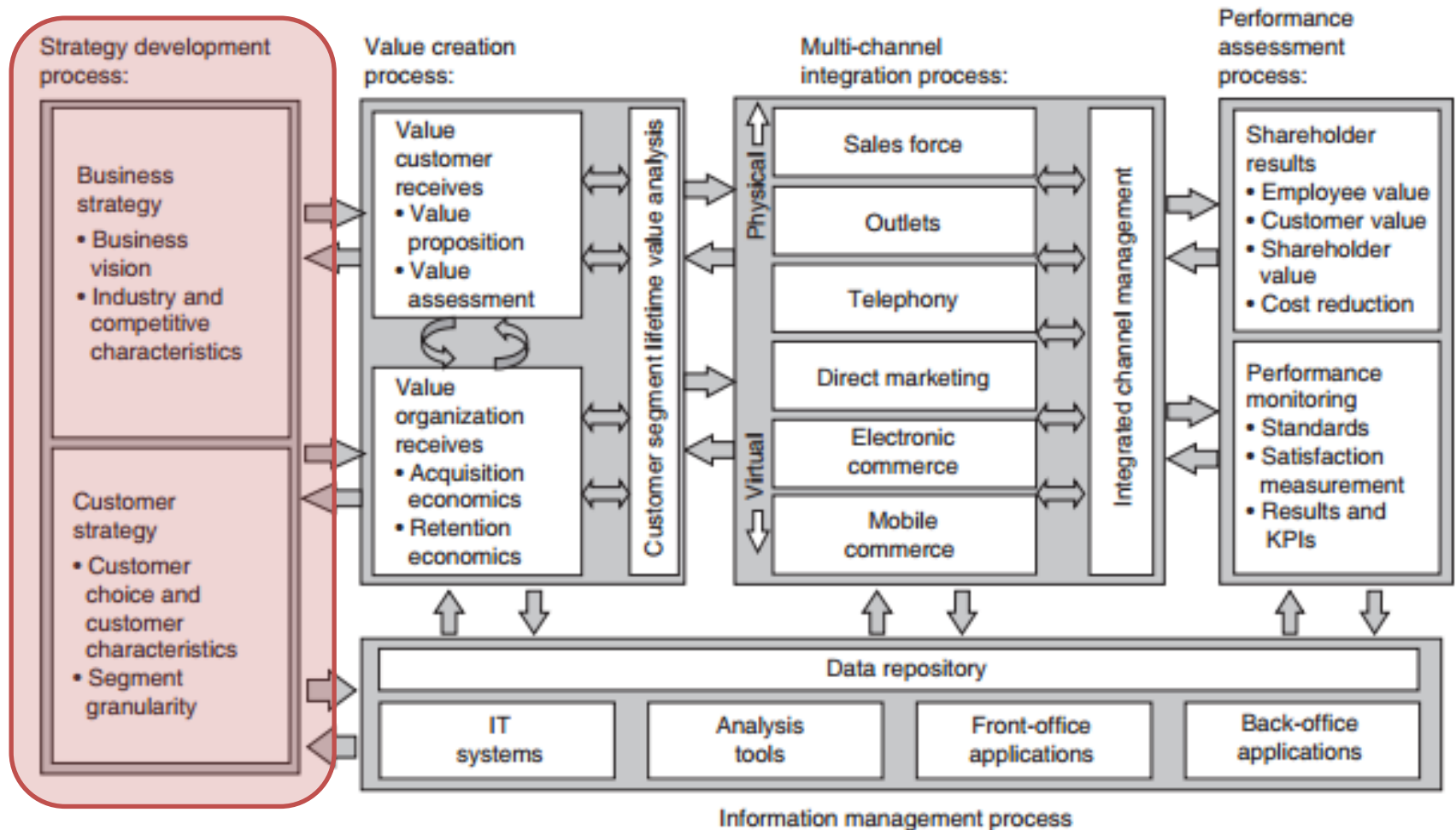
#	Artigo
1	Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. <i>Business process management journal</i> , 9(5), 672-688.
2	Wahlberg, O., Strandberg, C., & Sandberg, K. W. (2009). Trends, Topics and Under-Researched Areas in CRM Research-A 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)

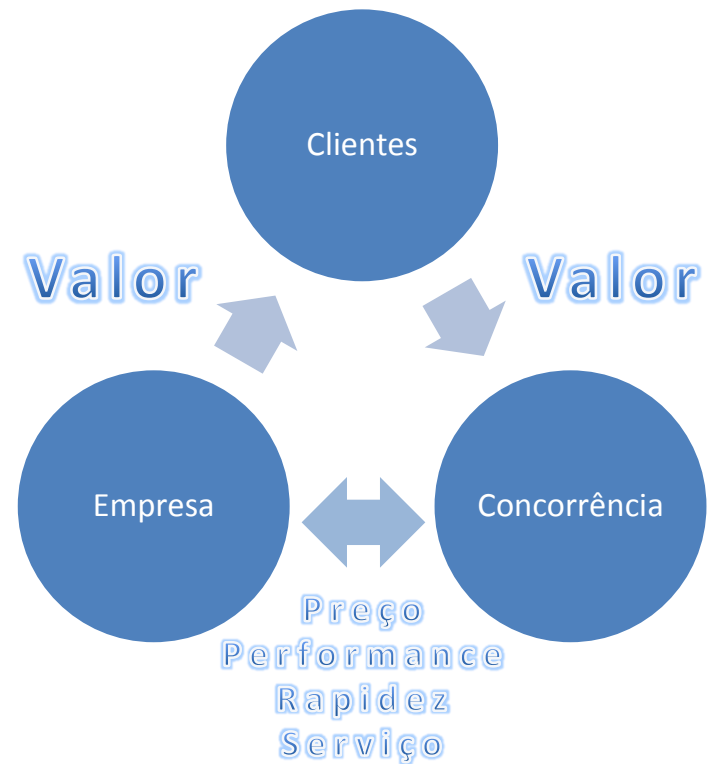
Estratégia

Estratégia é a arte de criar valor.

(Normann e Ramirez, 1994)

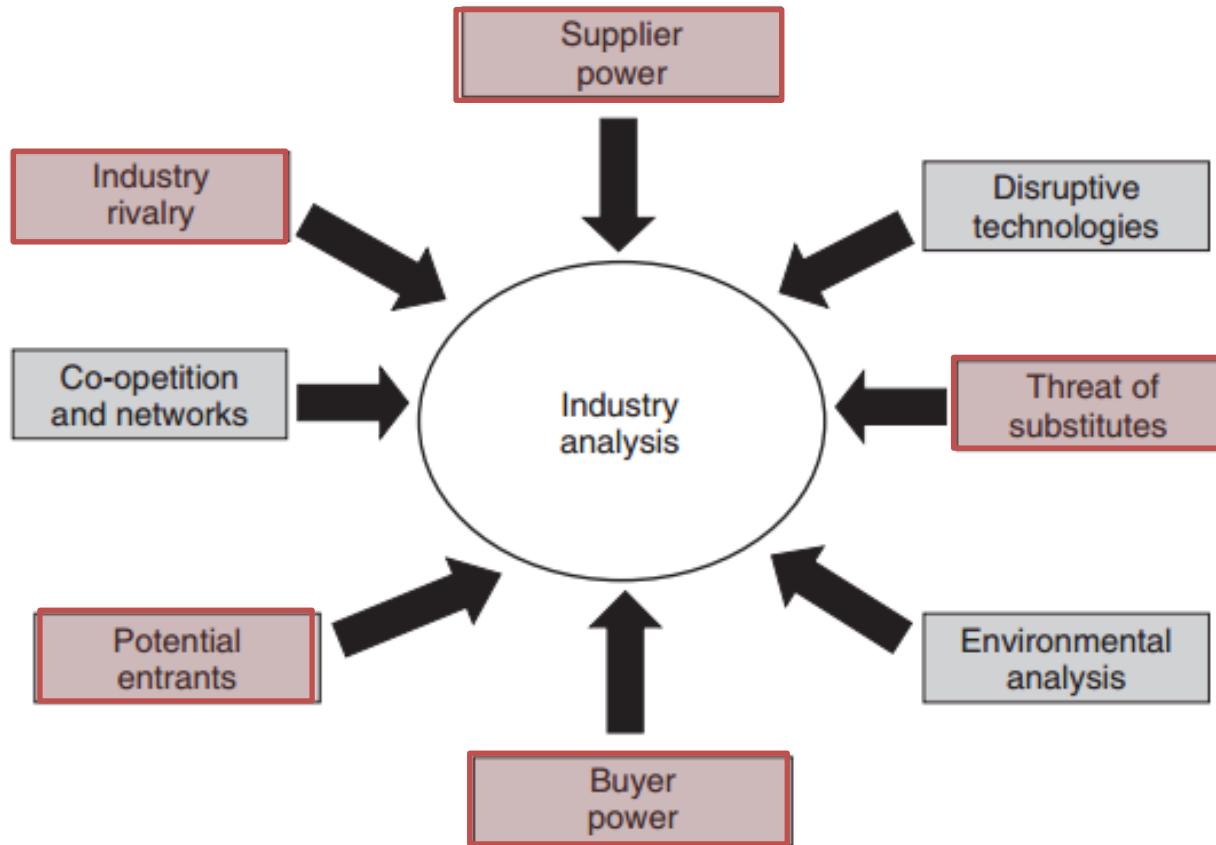
Conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

(Freire, 1997)



(Freire, 1997)

Análise da indústria



**Modelo das 5
Forças de Porter**

(Payne, 2006)

Análise do meio envolvente

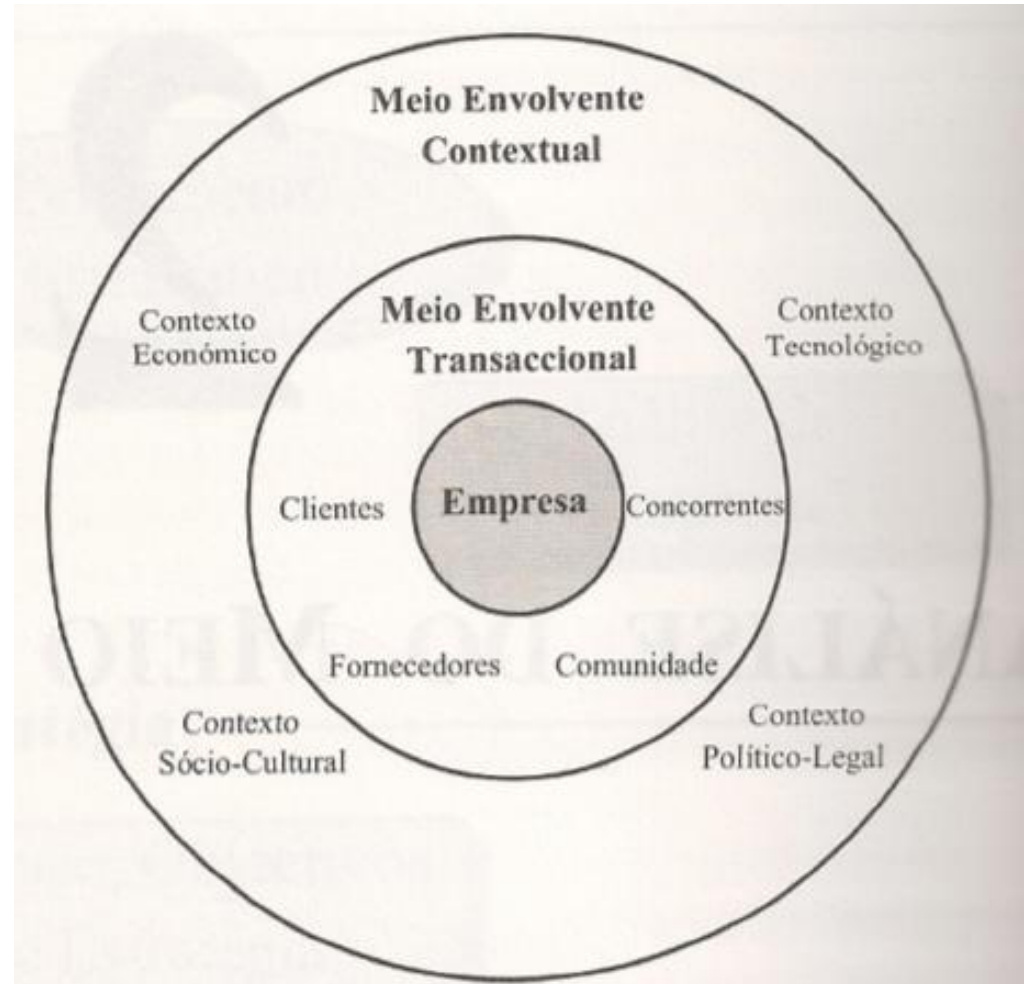
Meio envolvente contextual

Análise PEST (Político, Económico, Social e Tecnológico)

Comum a todas as organizações

Meio envolvente transaccional

Específico para cada indústria

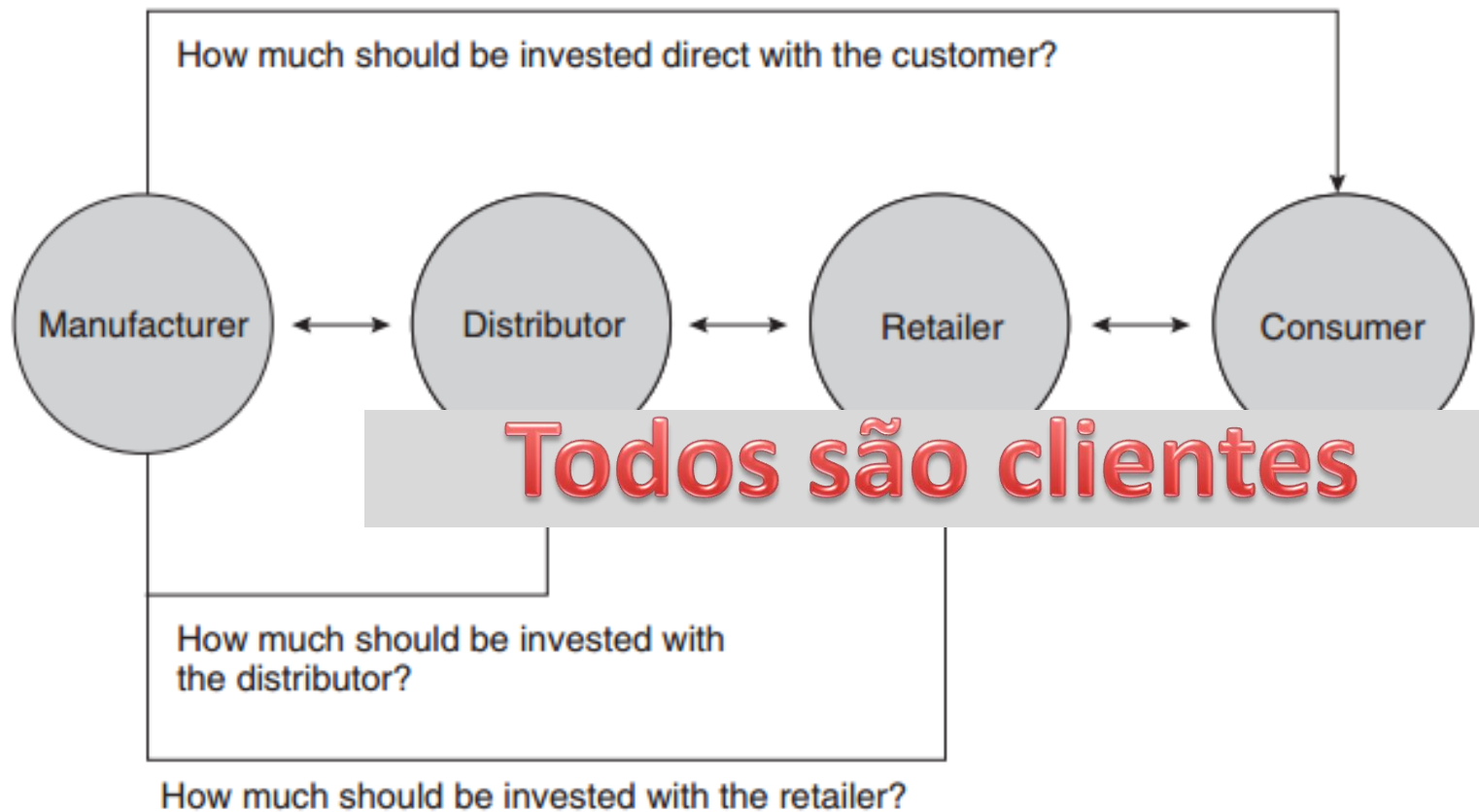


(Freire, 1997)

Princípio fundamental de CRM



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.

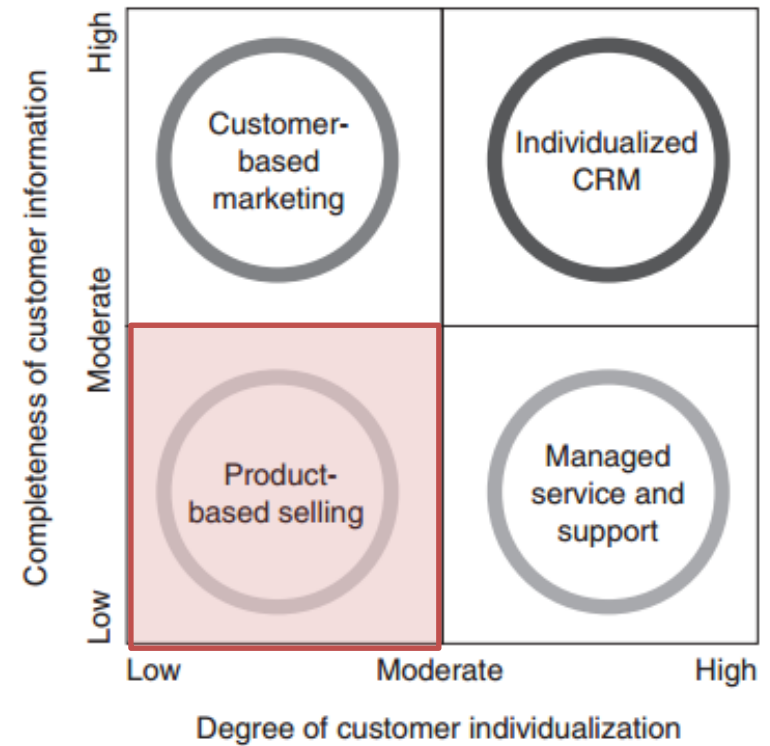
**Estratégia
de
negócio**

**Estratégia
de
cliente**

**Estratégia
de
desenvolvimento
de
CRM**

Matriz de estratégia de CRM (1/4)

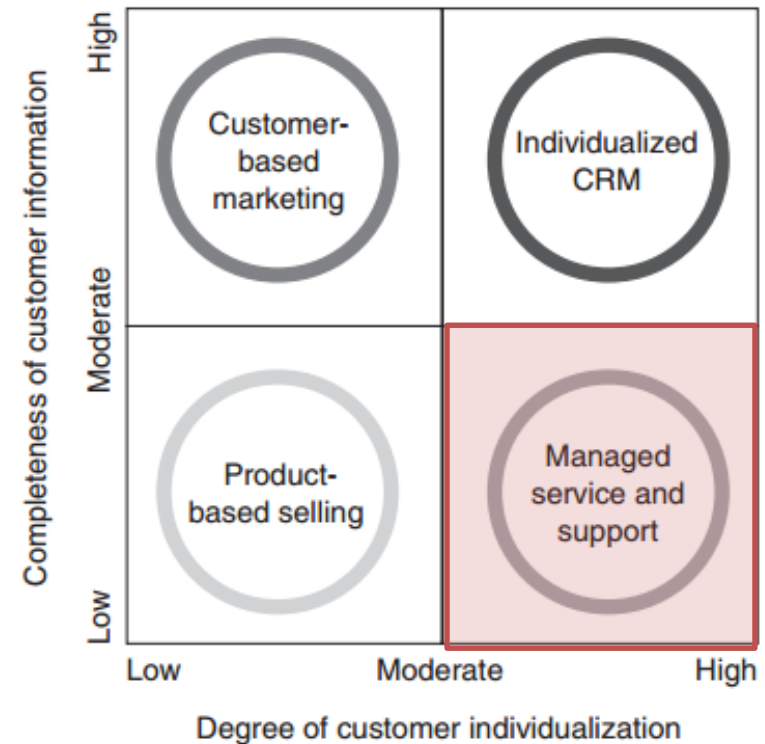
- Baixa sofisticação de CRM
- Abordagem transaccional
- Análise de vendas e de canal
- Ênfase no produto e nos canais e não no cliente



(Payne, 2006)

Matriz de estratégia de CRM (2/4)

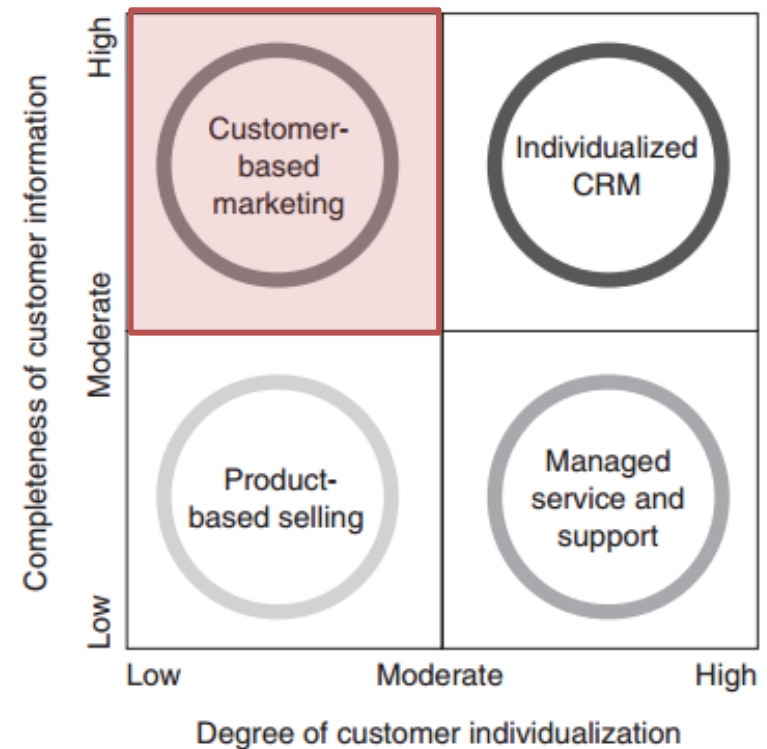
- Passa geralmente pela implementação de um contact center
- Ênfase na identificação dos clientes a reter e na sua respectiva retenção
- Aumentar o nível de serviço fornecido para criar uma relação
- Comunicação individualizada com os clientes
- Utilities e banca



(Payne, 2006)

Matriz de estratégia de CRM (3/4)

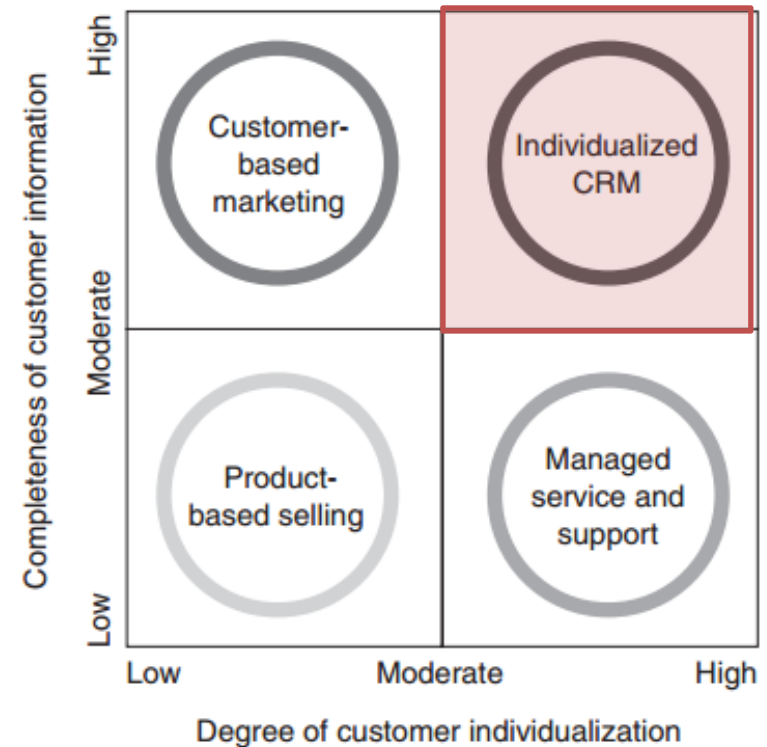
- Foco no cliente
- Pretende adquirir um maior conhecimento do cliente
- Análises de rentabilidade, lealdade, churn, risco
- Ofertas diferentes a clientes distintos (**a essência do CRM**)
- Identificação de oportunidades de upselling e cross-selling para maximizar a rentabilidade do cliente
- Supermercados



(Payne, 2006)

Matriz de estratégia de CRM (4/4)

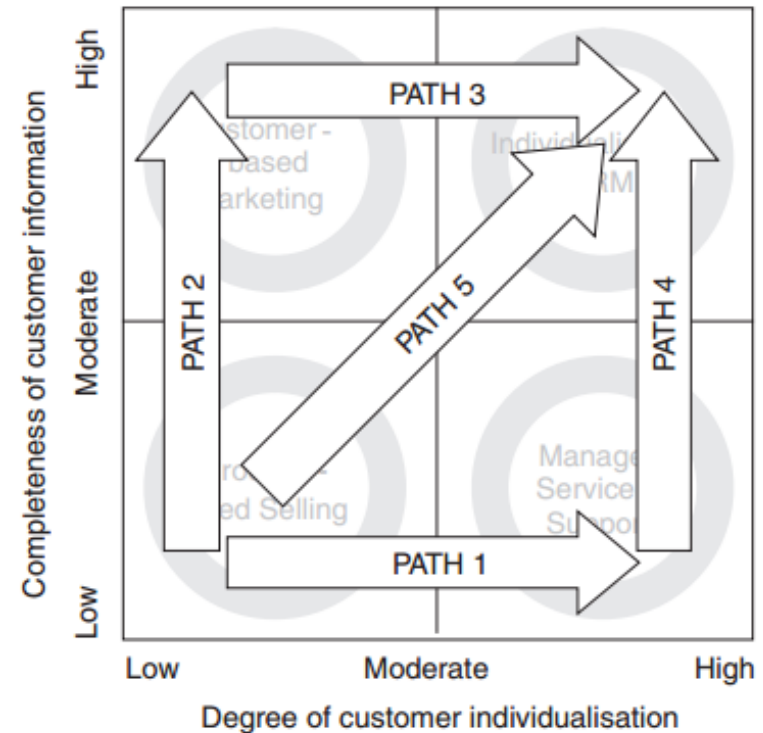
- Plataformas de dados e aplicações sofisticadas
- Integração multicanal
- CTI avançado
- Serviços web colaborativos avançados
- O processo global é dinâmico; as comunicações são armazenadas no sistema e as respostas ao cliente são automáticas
- Serviço completo individualizado e customizado



(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



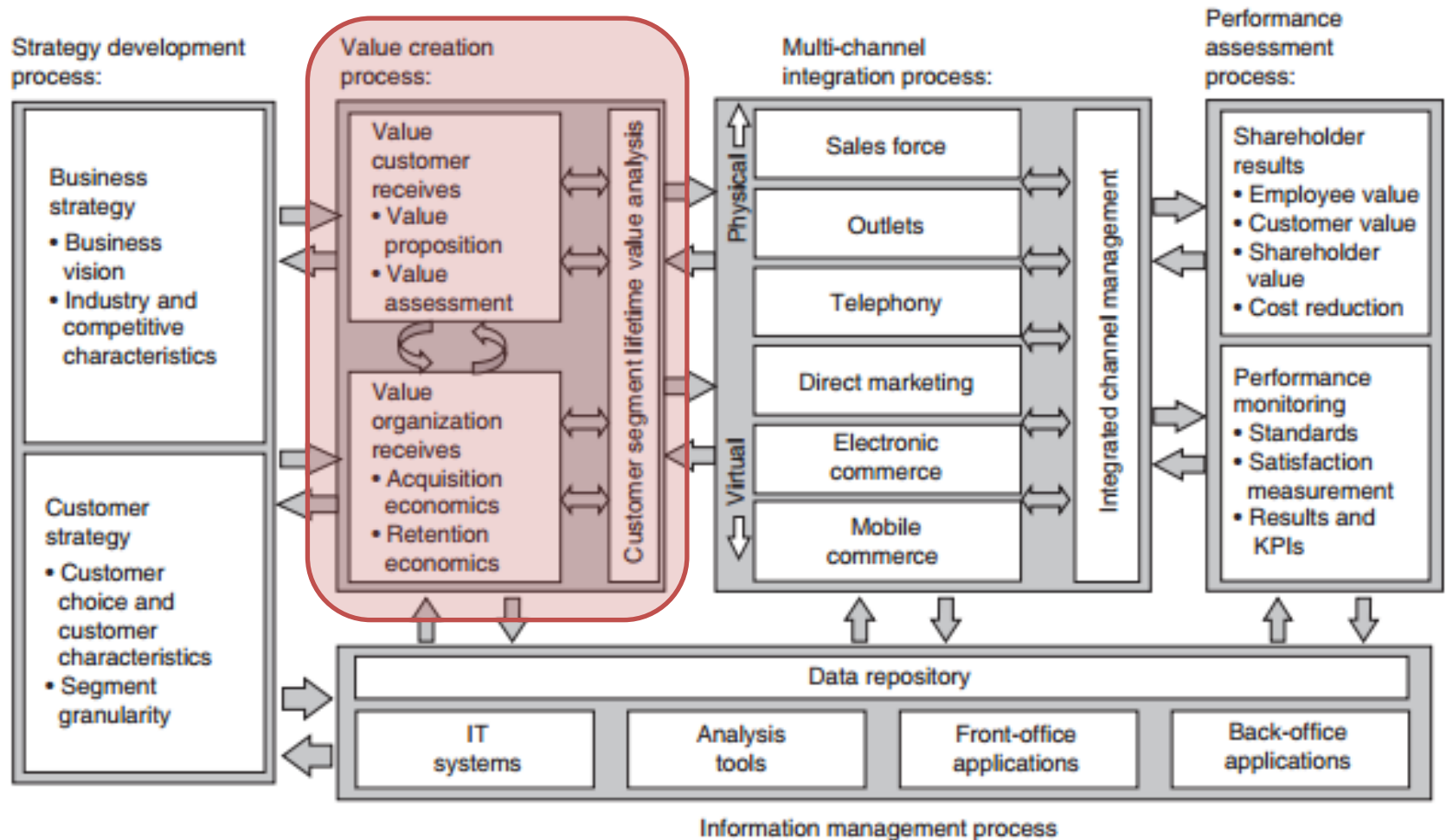
(Payne, 2006)



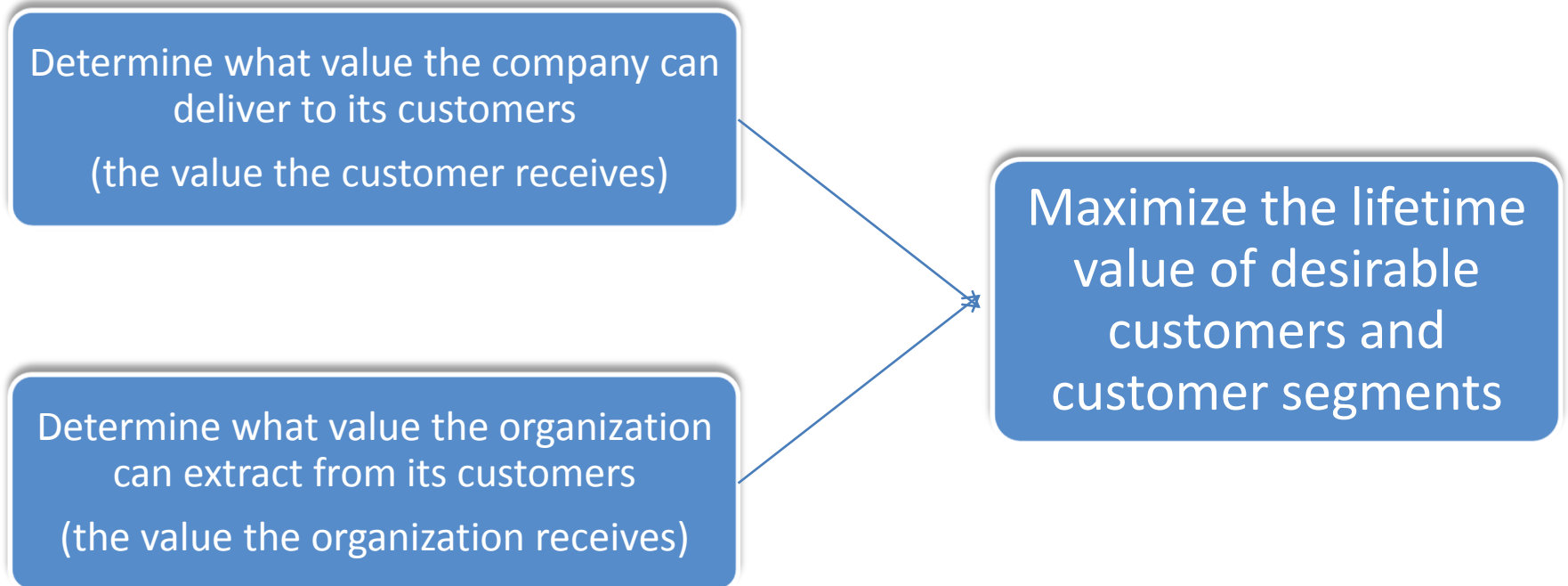
Agenda

- 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



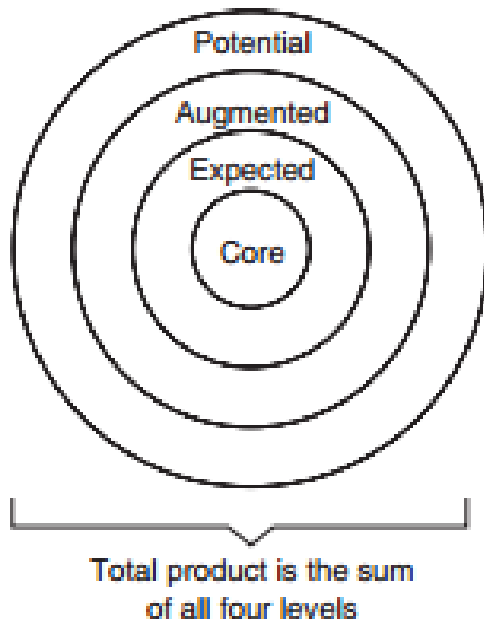
Elementos da criação de valor



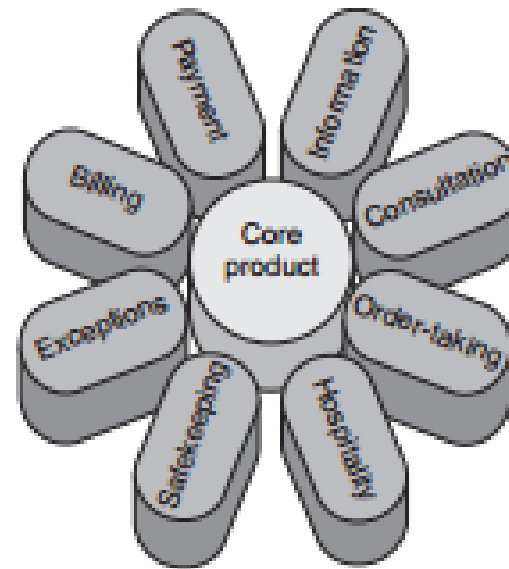
- **Como podemos criar valor e entregá-lo aos clientes?**
- **Como podemos maximizar o lifetime value dos clientes que pretendemos?**

(Payne, 2006)

O valor que o cliente recebe: 1) Oferta aumentada



Modelos dos Serviços Suplementares de Lovelock



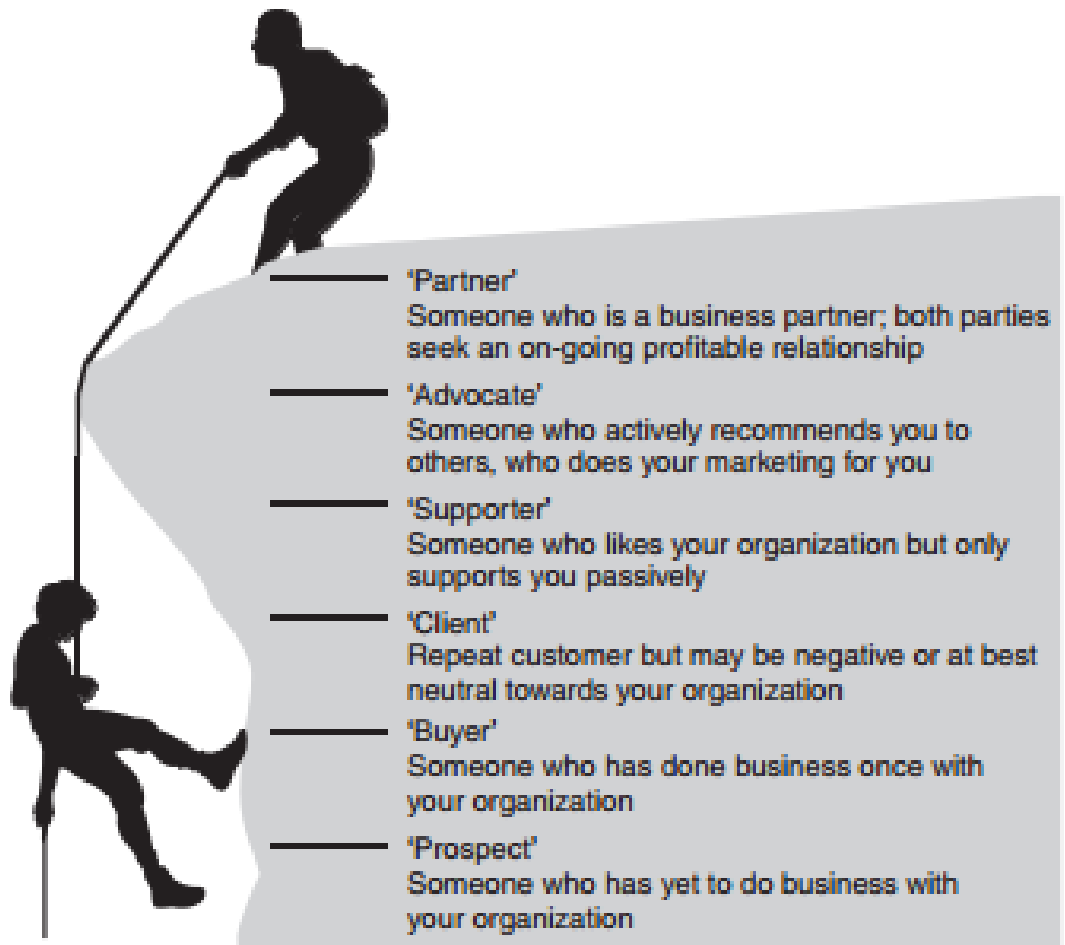
Para cada uma das áreas identificar os elementos:

- 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)

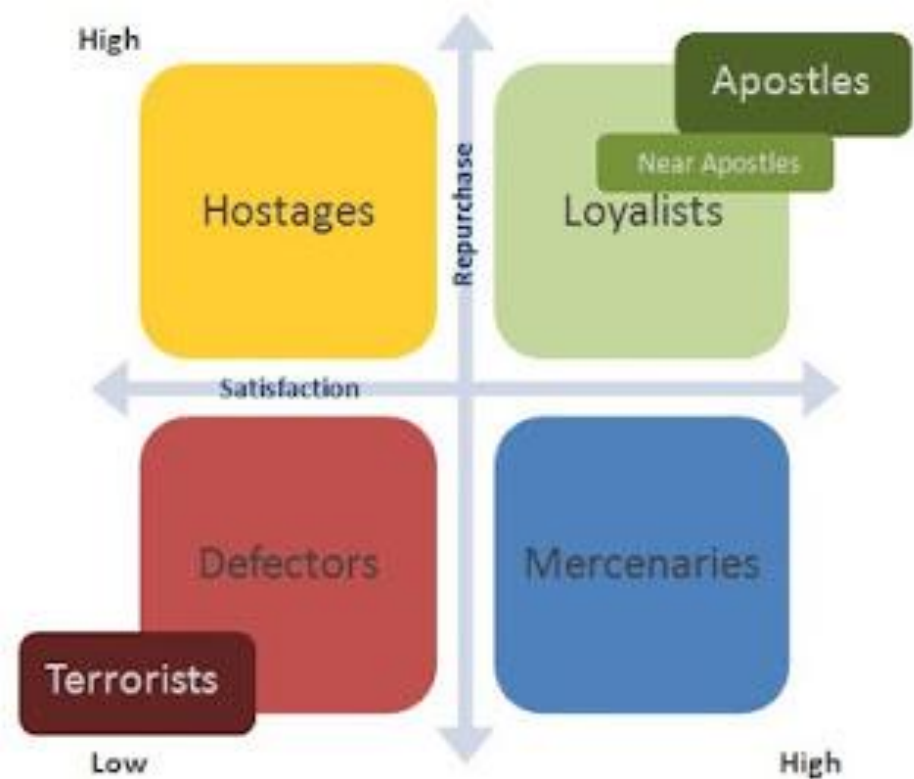
A manutenção das posições alcançadas não é necessariamente estável ao longo do tempo



(Payne, 2006)

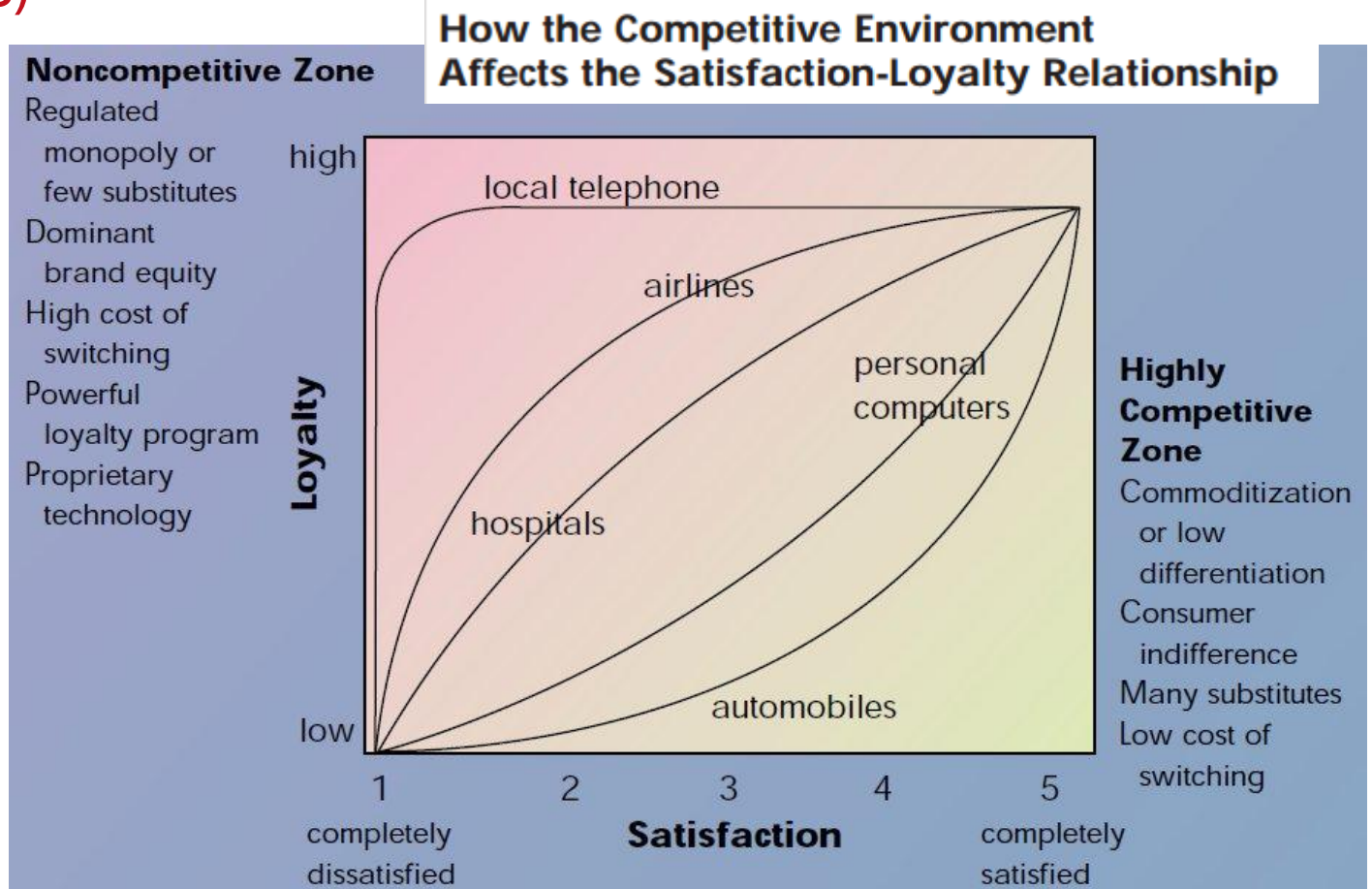
O valor que o cliente recebe: 2) Relação (2/3)

- 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)

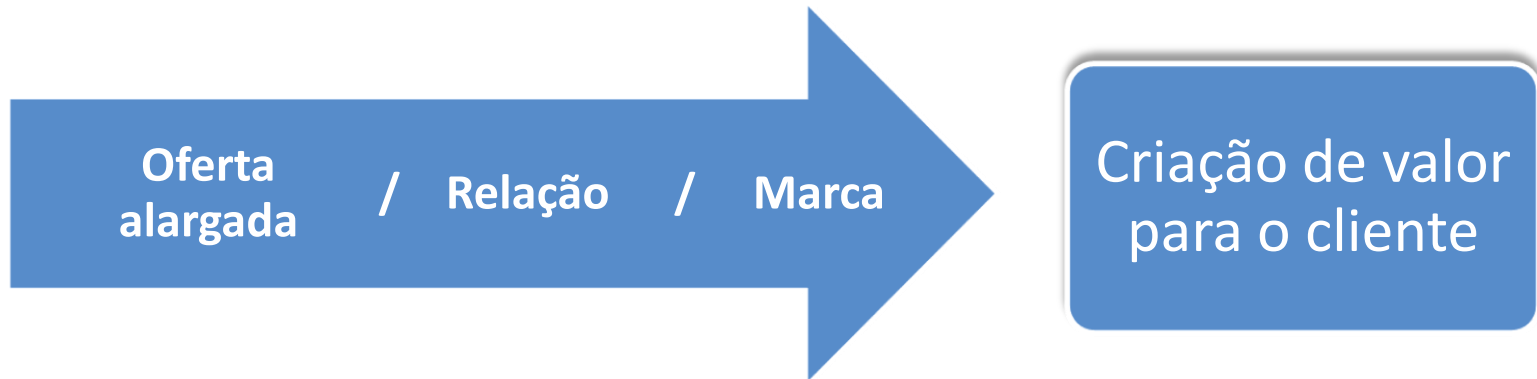


O valor que o cliente recebe:

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

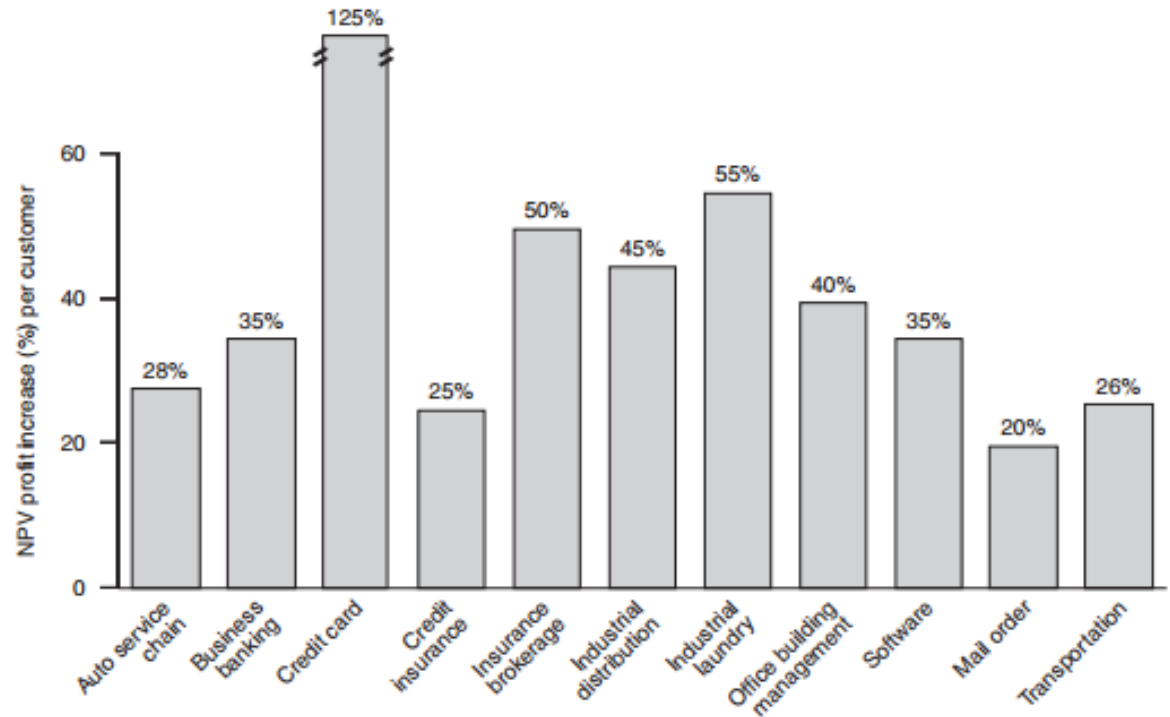
	Segment	No. existing customers (S)	Acquisition target (N)	Cost of acquisition (C)	Annual retention rate (α)	Profit per customer per year (K)	Nº de anos para o <i>break even</i>
Group 1	Struggling empty nest super-loyals	421 300	500	£110	99%	£6	18,3
Group 2	Older settled marrieds	618 000	66 000	£70	97%	£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



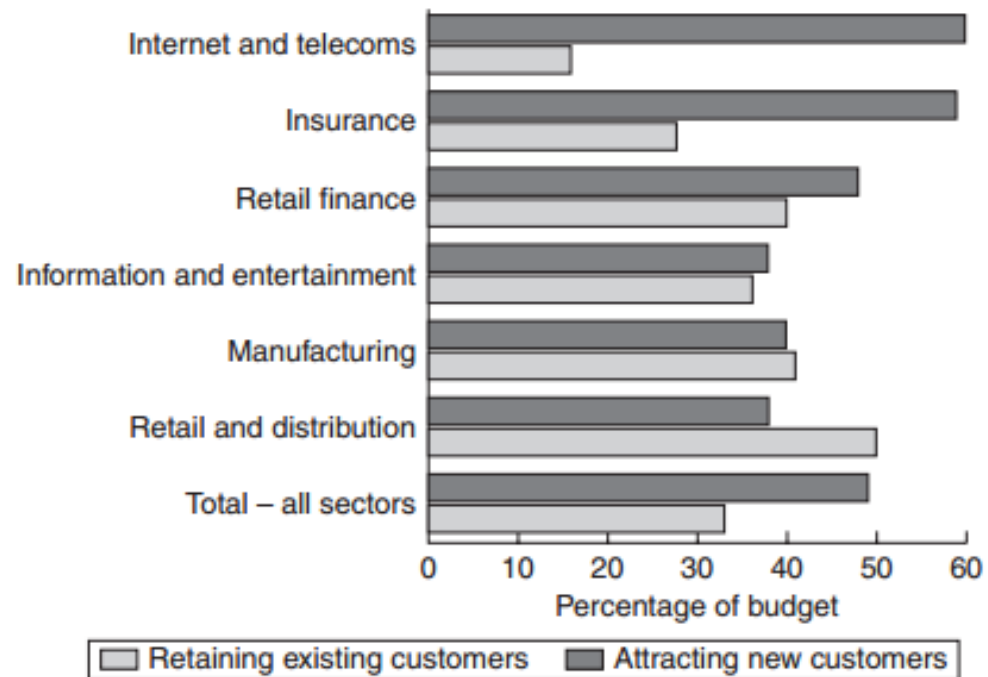
Profit impact of a five percentage points increase in customer retention, for selected businesses

(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)**

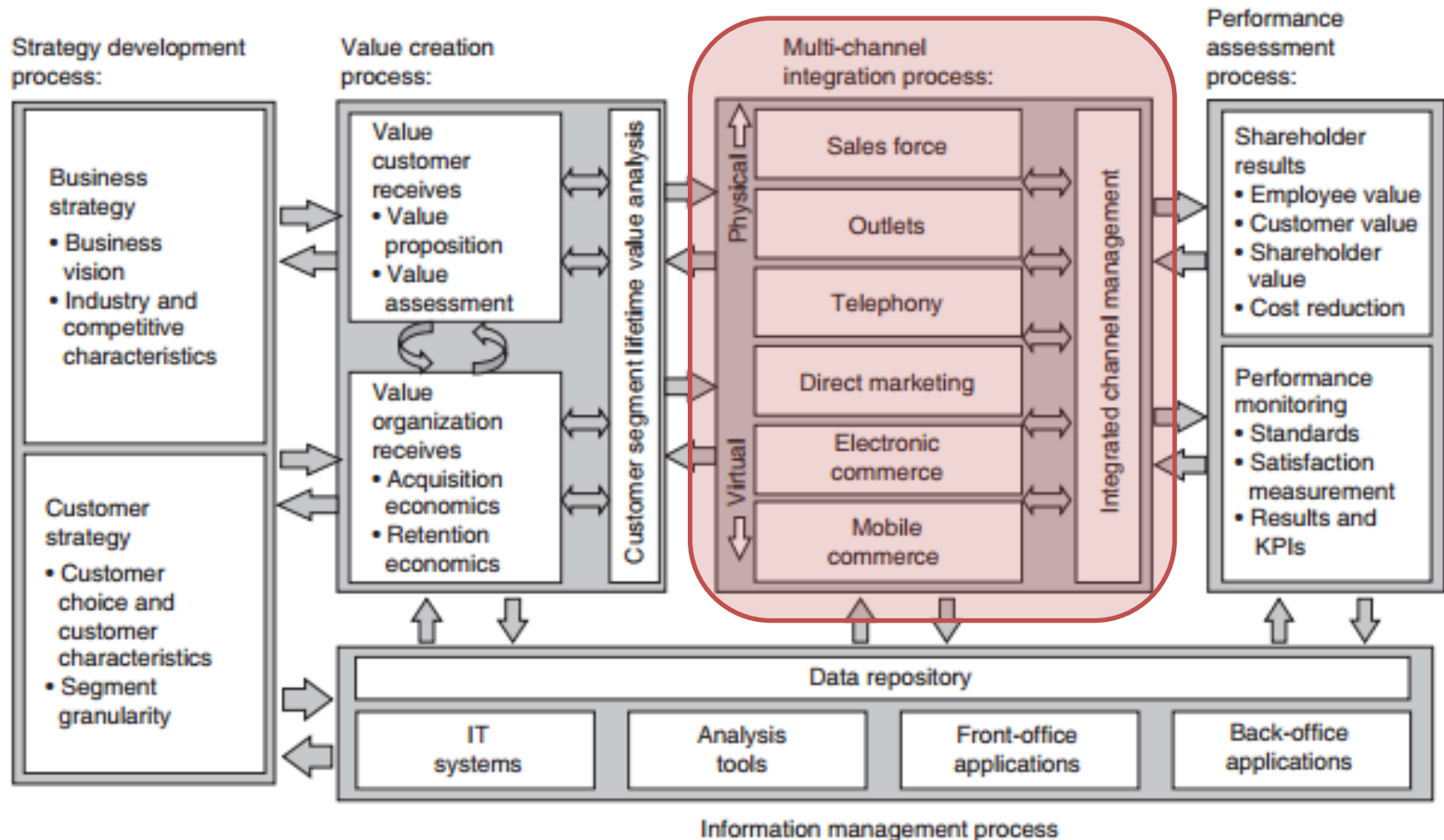
(Payne, 2006)



Agenda

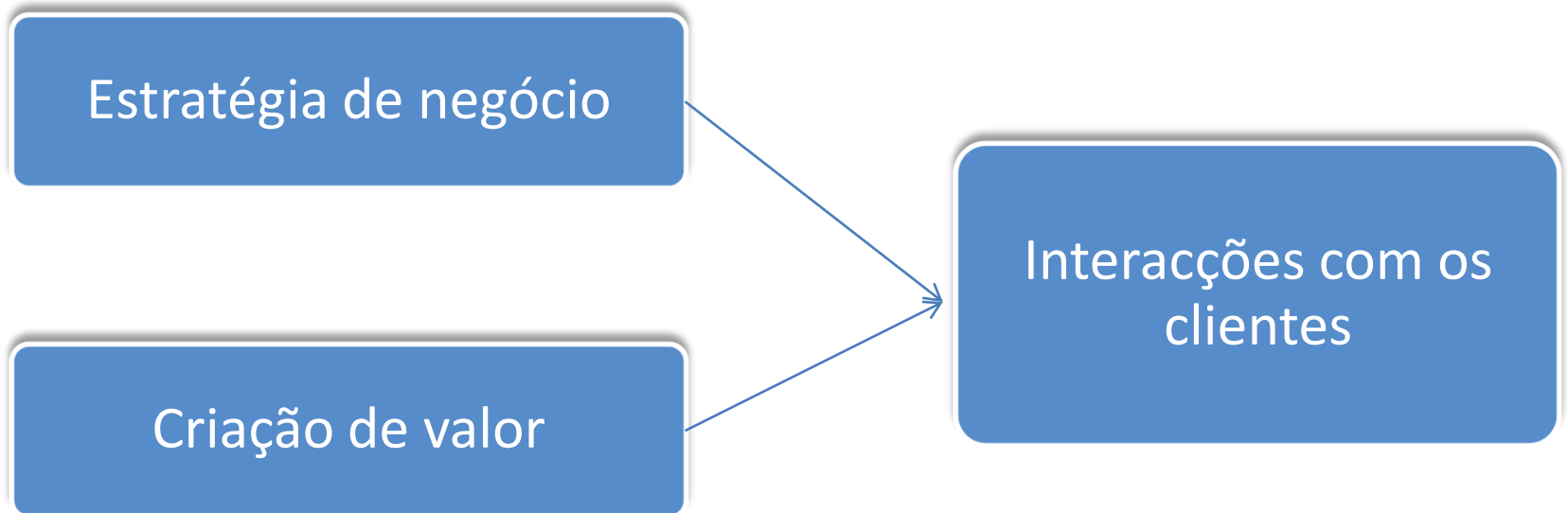
- CRM: Estratégia
 - Estratégia de negócio
 - Estratégia de clientes
- CRM: Valor
 - O valor que o cliente recebe
 - O valor que a empresa recebe
- **CRM: Integração multicanal**
 - Canais
 - Estratégias de canal
- Fidelização

Framework estratégico de CRM



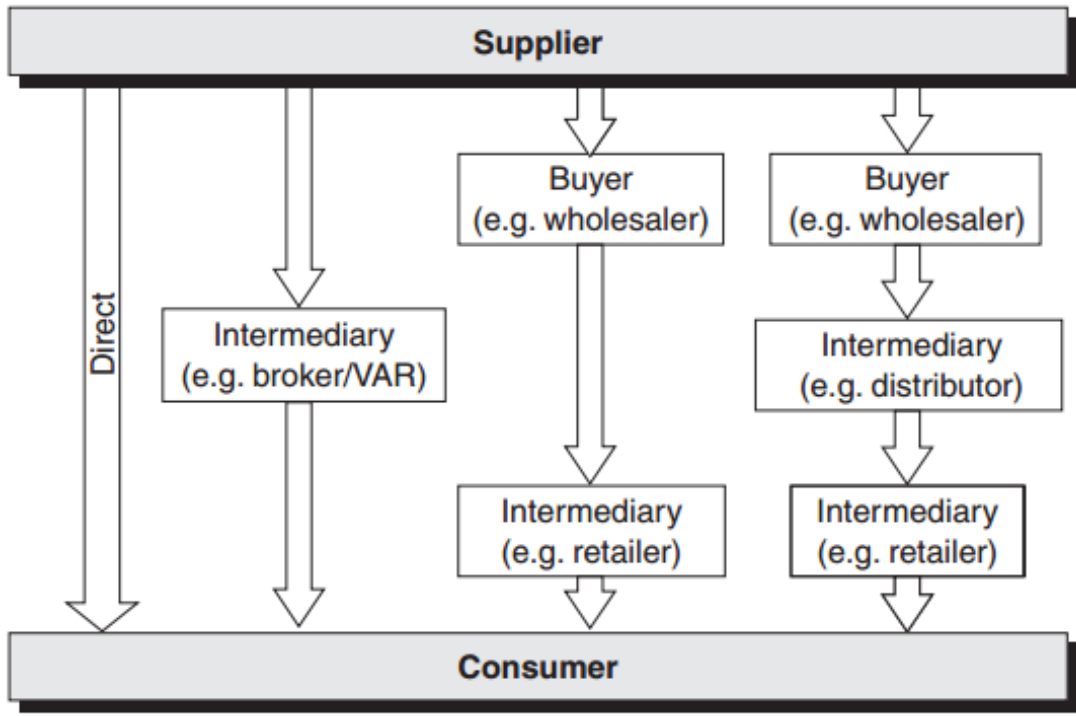
(Payne, 2006)

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

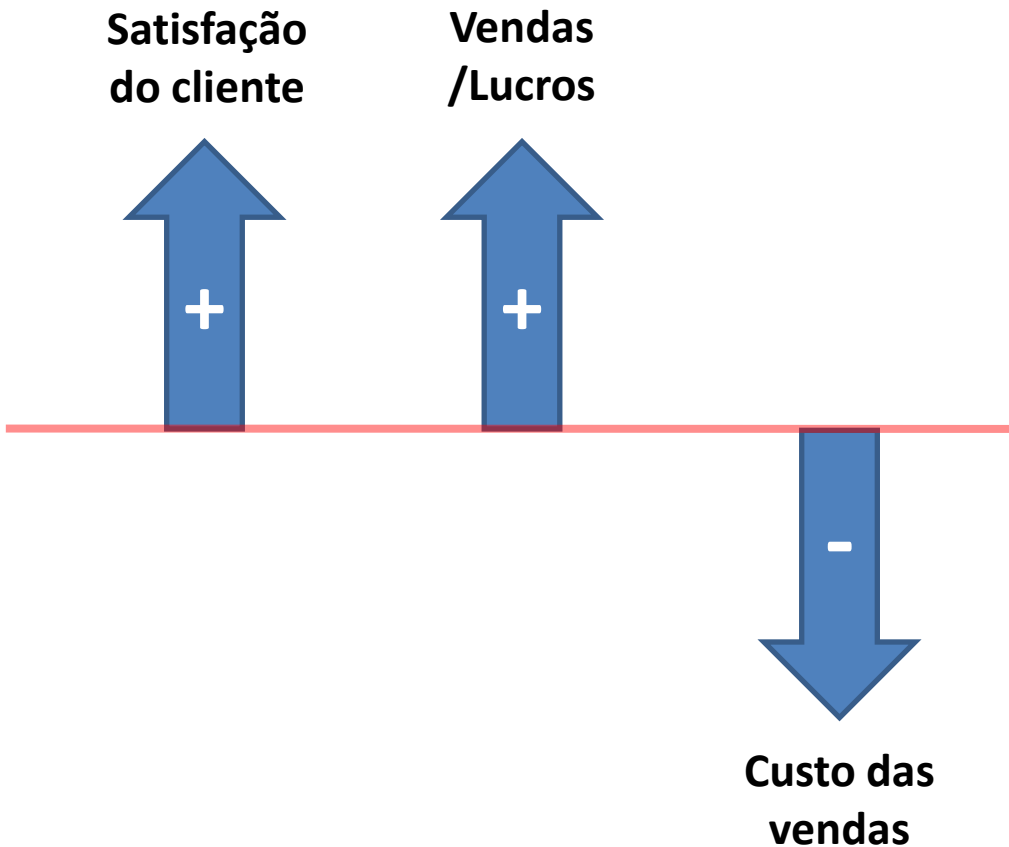
Considerar ao longo do tempo:

- 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.

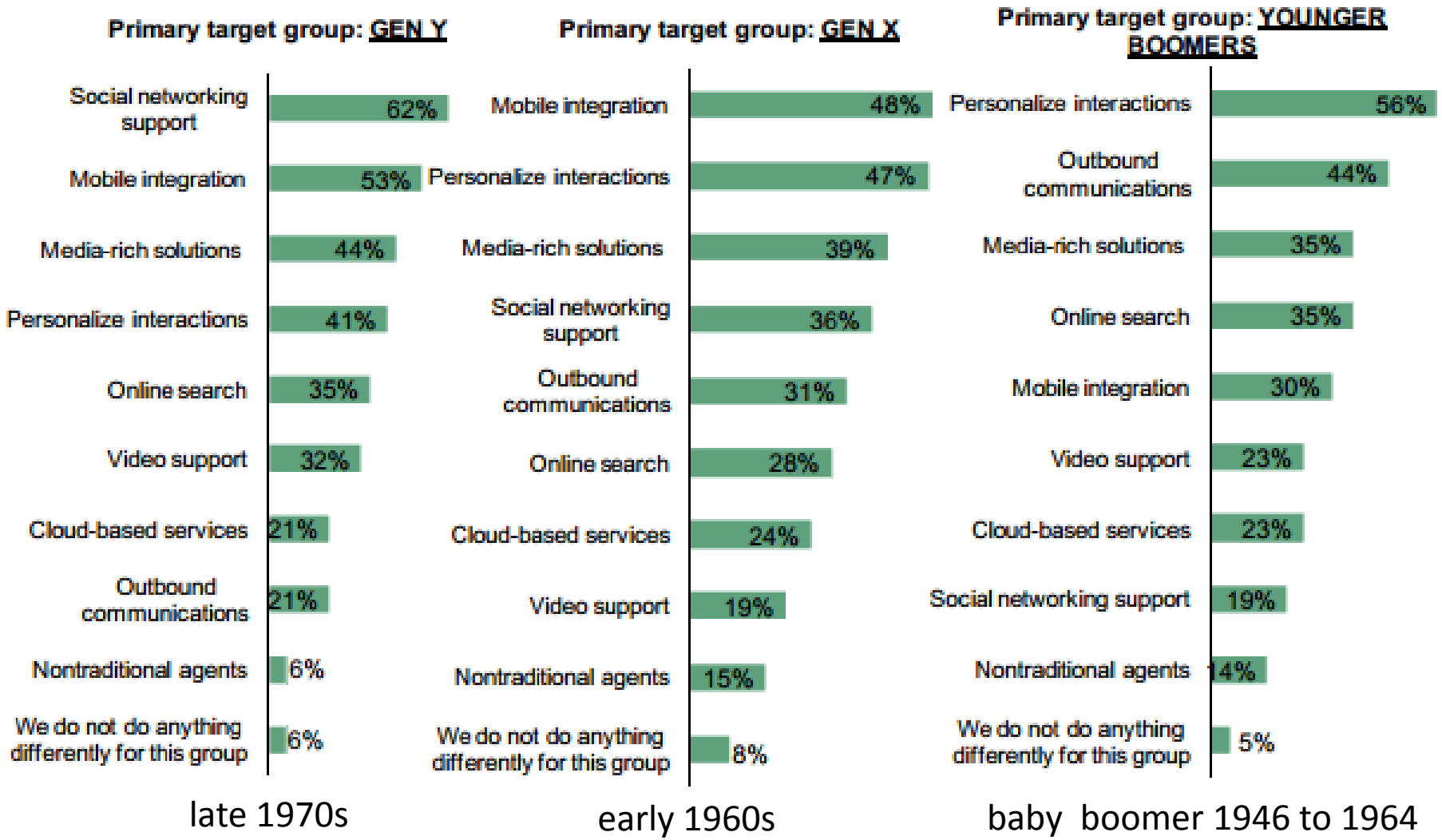
- Departamentos diferentes da mesma organização apresentam propostas distintas ao mesmo cliente 
- O cliente recebe um mail directo anunciando um serviço; ao dirigir-se a um ponto de venda, o colaborador tem pouco conhecimento do serviço e ainda não recebeu formação sobre o mesmo 
- Muitas vezes o contacto 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)

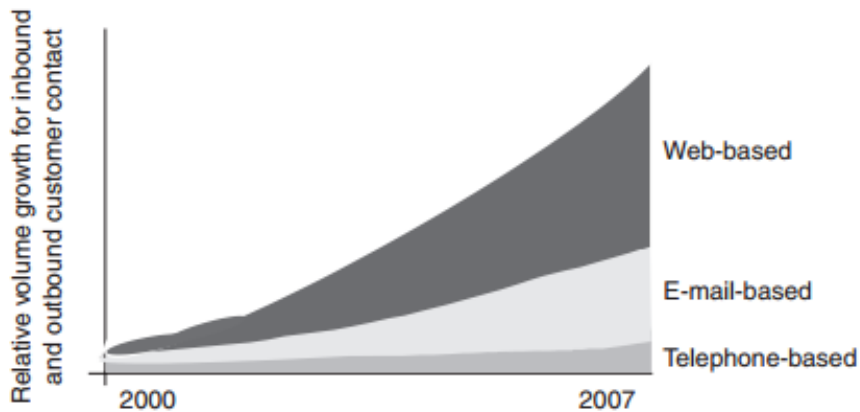


Definição da estratégia multi-canal (1/3)

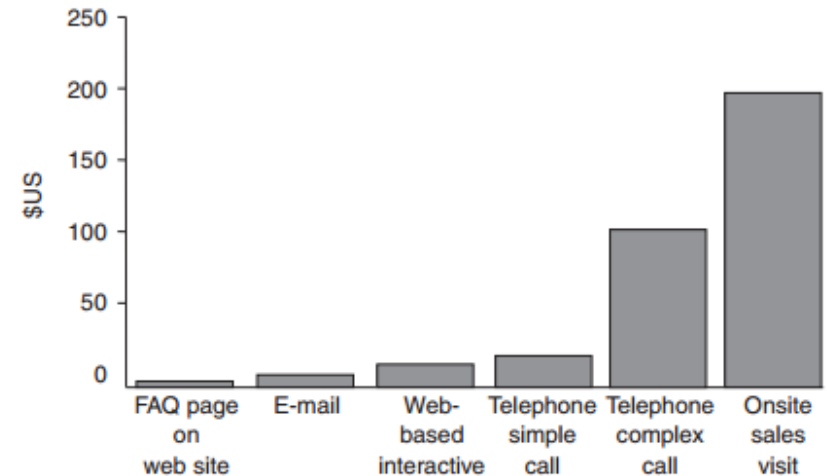
- Criar o maior valor para os clientes e o maior lucro para a organização
- Determinar os principais objectivos a atingir:
 - Maior satisfação do cliente;
 - Aumento de vendas;
 - Menor custo das vendas através da escolha adequada de canais;
 -
- A definição da estratégia **tem em conta**:
 - A experiência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



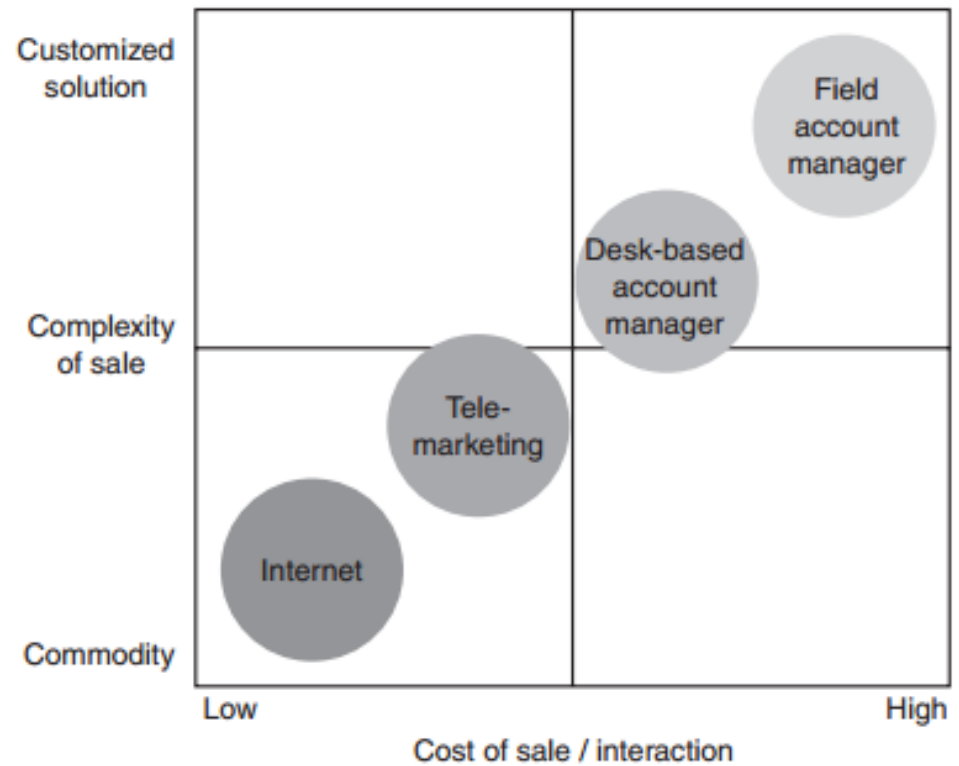
- Entender os custos de transacção em cada canal



(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.