

# CRM

**Customer  
Relationship  
Management**

**Gestão de Relacionamento com o Cliente**

técnicas de implantação

Ismar Vicente

## O que é CRM?

Segundo o Gartner Group, CRM é:

*“uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa”.*

(Q1)

## O que é CRM?

### Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve:

- *capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa;*
- *consolidar os dados capturados interna e externamente;*
- *analisar os dados consolidados;*
- *distribuir os resultados dessa análise em vários pontos de contato com o cliente e*
- *usar essa informação ao interagir com o cliente, por meio de qualquer ponto de contato*

(Q2)

Marketing Tradicional	CRM
Aumento da participação no mercado – Marketing share	Participação no cliente
Procura mais clientes para produtos específicos	Procura mais produtos e serviços Para os clientes
Gerencia produtos os executivos são remunerados pelas vendas desses produtos	Gerencia clientes os executivos são remunerados pelo desenvolvimento desses clientes

## Custo de novos clientes

O custo para adquirir um novo cliente é **muito maior** que o custo para manter um cliente que a empresa já tem.

(Q3)

## Quatro passos básicos

Metodologia 1to1 de Peppers&Rogers Group

- ✓ Identificar
- ✓ Diferenciar
- ✓ Interagir
- ✓ Personalizar

[www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br)

## Quatro passos básicos

Metodologia 1to1 de Peppers&Rogers Group

Identificar  
Diferenciar



Análise => Técnicas

Interagir  
Personalizar



Ação

(Q4) (Q5) e (Q6)

www.1to1.com.br

## Identificar o cliente

É absolutamente crítico “conhecer” os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-lo em todos os pontos de contatos.

Como ?



## Identificar o cliente



Deve-se Investir na captura e na análise de informações sobre o cliente

## Diferenciar os clientes

Trate diferentes clientes de forma diferente

Ignorar as diferenças entre os clientes, não os tornam iguais.

Diferenciar os clientes pelo nível de valor para a empresa

Objetivo: priorizar esforços e aproveitar ao máximo os clientes de maior valor.

## Diferenciar os clientes

### Classificação por nível de valor

- Clientes de Maior Valor (CMV)
- Clientes de Maior Potencial (CMP)
- Clientes Migrantes
- Clientes Below Zero (BZ)

## Diferenciar os clientes

Técni  
cas

Técnicas

Técnicas

Técnicas

Técnicas

Técnicas

Técnicas

## Diferenciar os clientes

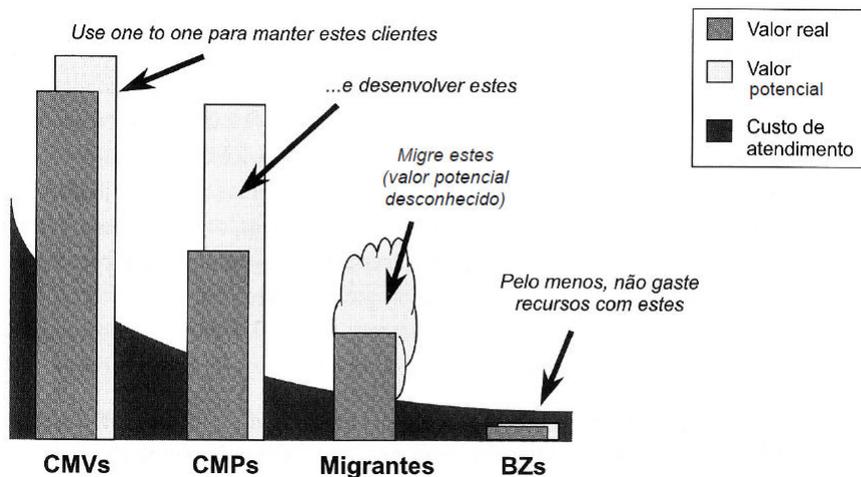
### Classificação por nível de valor

Variáveis que podem ser usadas:

- faturamento
- lucro

Período mínimo: 2 anos

### Estratificando os clientes



Fonte: CRM séries – Marketing 1to1

## Diferenciar os clientes

Princípio de Pareto

Regra do **80:20**

“80% da receita de uma empresa vem de 20% dos seus clientes”

(Q7)

## Diferenciar os clientes

	A	B	C	D
1	CLIENTE	VALOR		
2	1	30		
3	2	20		
4	3	618		
5	4	60		
6	5	715		
7	6	82		
8	7	2		
9	8	18		
10	9	13		
11	10	378		
12	11	15		
13	12	3		
14	13	16		
15	14	20		
16	15	14		
17	16	11		
18	17	9		
19	18	43		
20	19	31		
21	20	29		
22	total	2127		
23				
24				

### Clientes de Maior Valor:

Listar clientes e valores de faturamento no período

## Diferenciar os clientes

	A	B	C	D	E
1	CLIENTE	VALOR			
2	5	715			
3	3	618			
4	10	378			
5	6	82			
6	4	60			
7	18	43			
8	19	31			
9	1	30			
10	20	29			
11	14	20			
12	2	20			
13	13	16			
14	8	18			
15	11	15			
16	15	14			
17	9	13			
18	16	11			
19	17	9			
20	12	3			
21	7	2			
22	total	2127			
23					
24					

### Clientes de Maior Valor:

Colocar em ordem decrescente de valores

## Diferenciar os clientes

	A	B	C
1	CLIENTE	VALOR	%
2	5	715	33.62%
3	3	618	29.06%
4	10	378	17.77%
5	6	82	3.86%
6	4	60	2.82%
7	18	43	2.02%
8	19	31	1.46%
9	1	30	1.41%
10	20	29	1.36%
11	14	20	0.94%
12	2	20	0.94%
13	13	16	0.75%
14	8	18	0.85%
15	11	15	0.71%
16	15	14	0.66%
17	9	13	0.61%
18	16	11	0.52%
19	17	9	0.42%
20	12	3	0.14%
21	7	2	0.09%
22	total	2127	1

### Clientes de Maior Valor:

Calcular porcentagem de cada valor em relação ao total

Ex:  $715 \div 2127 = 0,3362$

No Excel: =B2/B\$22

Depois copiar a C2 para as demais

Obs: Formatar a coluna para %

## Diferenciar os clientes

	A	B	C	D
1	CLIENTE	VALOR	%	% Acum
2	5	715	33.62%	33.62%
3	3	618	29.06%	62.67%
4	10	378	17.77%	80.44%
5	6	82	3.86%	84.30%
6	4	60	2.82%	87.12%
7	18	43	2.02%	89.14%
8	19	31	1.46%	90.60%
9	1	30	1.41%	92.01%
10	20	29	1.36%	93.37%
11	14	20	0.94%	94.31%
12	2	20	0.94%	95.25%
13	13	16	0.75%	96.00%
14	8	18	0.85%	96.85%
15	11	15	0.71%	97.56%
16	15	14	0.66%	98.21%
17	9	13	0.61%	98.82%
18	16	11	0.52%	99.34%
19	17	9	0.42%	99.76%
20	12	3	0.14%	99.91%
21	7	2	0.09%	100.00%
22	total	2127	1	

### Clientes de Maior Valor:

Calcular porcentagem acumulada

Célula conteúdo

D2 =C2

D3 =D2+C3

Copiar a célula D3 para as demais

## Diferenciar os clientes

	A	B	C	D	E
1	CLIENTE	VALOR	%	% Acum	Classif
2	5	715	33.62%	33.62%	CMV
3	3	618	29.06%	62.67%	CMV
4	10	378	17.77%	80.44%	CMV
5	6	82	3.86%	84.30%	
6	4	60	2.82%	87.12%	
7	18	43	2.02%	89.14%	
8	19	31	1.46%	90.60%	
9	1	30	1.41%	92.01%	
10	20	29	1.36%	93.37%	
11	14	20	0.94%	94.31%	
12	2	20	0.94%	95.25%	
13	13	16	0.75%	96.00%	
14	8	18	0.85%	96.85%	
15	11	15	0.71%	97.56%	
16	15	14	0.66%	98.21%	
17	9	13	0.61%	98.82%	
18	16	11	0.52%	99.34%	
19	17	9	0.42%	99.76%	
20	12	3	0.14%	99.91%	
21	7	2	0.09%	100.00%	
22	total	2127	1		

### Clientes de Maior Valor:

Localizar 80% na coluna de % acumulada e classificar como CMV

(Q8)

## Diferenciar os clientes

	A	B	C	D	E
1	CLIENTE	VALOR	%	% Acum	Classif
2	5	715	33.62%	33.62%	CMV
3	3	618	29.06%	62.67%	CMV
4	10	378	17.77%	80.44%	CMV
5	6	82	3.86%	84.30%	CMP
6	4	60	2.82%	87.12%	CMP
7	18	43	2.02%	89.14%	CMP
8	19	31	1.46%	90.60%	CMP
9	1	30	1.41%	92.01%	
10	20	29	1.36%	93.37%	
11	14	20	0.94%	94.31%	
12	2	20	0.94%	95.25%	
13	13	16	0.75%	96.00%	
14	8	18	0.85%	96.85%	
15	11	15	0.71%	97.56%	
16	15	14	0.66%	98.21%	
17	9	13	0.61%	98.82%	
18	16	11	0.52%	99.34%	
19	17	9	0.42%	99.76%	
20	12	3	0.14%	99.91%	
21	7	2	0.09%	100.00%	

**Clientes de Maior Potencial:**

Classificar como CMP os clientes com % Acum. até 90%

(Q9)

## Diferenciar os clientes

	A	B	C	D	E
1	CLIENTE	VALOR	%	% Acum	Classif
2	5	715	33.62%	33.62%	CMV
3	3	618	29.06%	62.67%	CMV
4	10	378	17.77%	80.44%	CMV
5	6	82	3.86%	84.30%	CMP
6	4	60	2.82%	87.12%	CMP
7	18	43	2.02%	89.14%	CMP
8	19	31	1.46%	90.60%	CMP
9	1	30	1.41%	92.01%	
10	20	29	1.36%	93.37%	
11	14	20	0.94%	94.31%	
12	2	20	0.94%	95.25%	
13	13	16	0.75%	96.00%	
14	8	18	0.85%	96.85%	
15	11	15	0.71%	97.56%	
16	15	14	0.66%	98.21%	
17	9	13	0.61%	98.82%	
18	16	11	0.52%	99.34%	
19	17	9	0.42%	99.76%	
20	12	3	0.14%	99.91%	BZ
21	7	2	0.09%	100.00%	BZ
22	total	2127	1		

**Clientes Below Zero:**

Classificar como BZ os clientes com Valor de faturamento menor que o custo de atendimento.

## Diferenciar os clientes

	A	B	C	D	E
1	CLIENTE	VALOR	%	% Acum	Classif
2	5	715	33.62%	33.62%	CMV
3	3	618	29.06%	62.67%	CMV
4	10	378	17.77%	80.44%	CMV
5	6	82	3.86%	84.30%	CMP
6	4	60	2.82%	87.12%	CMP
7	18	43	2.02%	89.14%	CMP
8	19	31	1.46%	90.60%	CMP
9	1	30	1.41%	92.01%	
10	20	29	1.36%	93.37%	
11	14	20	0.94%	94.31%	
12	2	20	0.94%	95.25%	
13	13	16	0.75%	96.00%	
14	8	18	0.85%	96.85%	
15	11	15	0.71%	97.56%	
16	15	14	0.66%	98.21%	
17	9	13	0.61%	98.82%	
18	16	11	0.52%	99.34%	
19	17	9	0.42%	99.76%	
20	12	3	0.14%	99.91%	BZ
21	7	2	0.09%	100.00%	BZ
22	total	2127	1		

### Clientes Migrantes:

Os clientes que sobraram são os Migrantes

Obs: Para os clientes CMV e Migrantes, é necessário análise um a um para uma classificação mais apurada.

## Diferenciar os clientes

### Índice de Nihans:

$$N = \frac{\sum(x^2)}{\sum(x)}$$

← Soma dos valores elevados ao quadrado

← Soma dos valores

(Q10)

## Diferenciar os clientes

	A	B	C	D	E	F
1	CLIENTE	VALOR	%	% Acum	Classif	Nihans
2	5	715	33.62%	33.62%	CMV	CMV
3	3	618	29.06%	62.67%	CMV	CMV
4	10	378	17.77%	80.44%	CMV	CMP
5	6	82	3.86%	84.30%	CMP	
6	4	60	2.82%	87.12%	CMP	
7	18	43	2.02%	89.14%	CMP	
8	19	31	1.46%	90.60%	CMP	
9	1	30	1.41%	92.01%		
10	20	29	1.36%	93.37%		
11	14	20	0.94%	94.31%		
12	2	20	0.94%	95.25%		
13	13	16	0.75%	96.00%		
14	8	18	0.85%	96.85%		
15	11	15	0.71%	97.56%		
16	15	14	0.66%	98.21%		
17	9	13	0.61%	98.82%		
18	16	11	0.52%	99.34%		
19	17	9	0.42%	99.76%		
20	12	3	0.14%	99.91%	BZ	BZ
21	7	2	0.09%	100.00%	BZ	BZ

Nihans:

## Diferenciar os clientes

Clientes de Maior Valor para a empresa (CMV)  
 Clientes de Maior Potencial (CMP)

Com esses clientes, é necessário desenvolver uma relação personalizada, de forma que:

- seja cada vez mais conveniente que o cliente continue fazendo negócios com a empresa e,
- seja cada vez mais inconveniente que o cliente mude para uma empresa concorrente

## Diferenciar os clientes

Para os CMVs, deve-se:

Implementar programas de retenção como:

- Programas de reconhecimento e
- Possibilidade de utilização de canais de comunicação exclusivos
- Tornar forte o relacionamento com esses clientes, por meio da Relação de Aprendizado e da personalização

\*

## Diferenciar os clientes

Para os CMPs, deve-se:

- Desenvolver esses clientes por meio de incentivos como concessão prematura de privilégios. Apesar de eles já comprarem da empresa, têm um potencial a ser desenvolvido.

## Diferenciar os clientes

### Clientes Migrantes

Migrantes: Não são muito bem identificados. Devem ser analisados com mais acuidade. Um a um.

## Diferenciar os clientes

Clientes Below Zero (BZ):

São aqueles que dão prejuízo ! Eles têm valor real e potencial abaixo do custo de atendimento.

O que fazer com eles?

### Sugestões:

- Cobrar o valor dos serviços prestados a eles;
- Suprimir seus nomes das listas de mala-direta e de outras iniciativas de contato;
- Não incentivá-los a continuar como cliente

## Interagir com os clientes

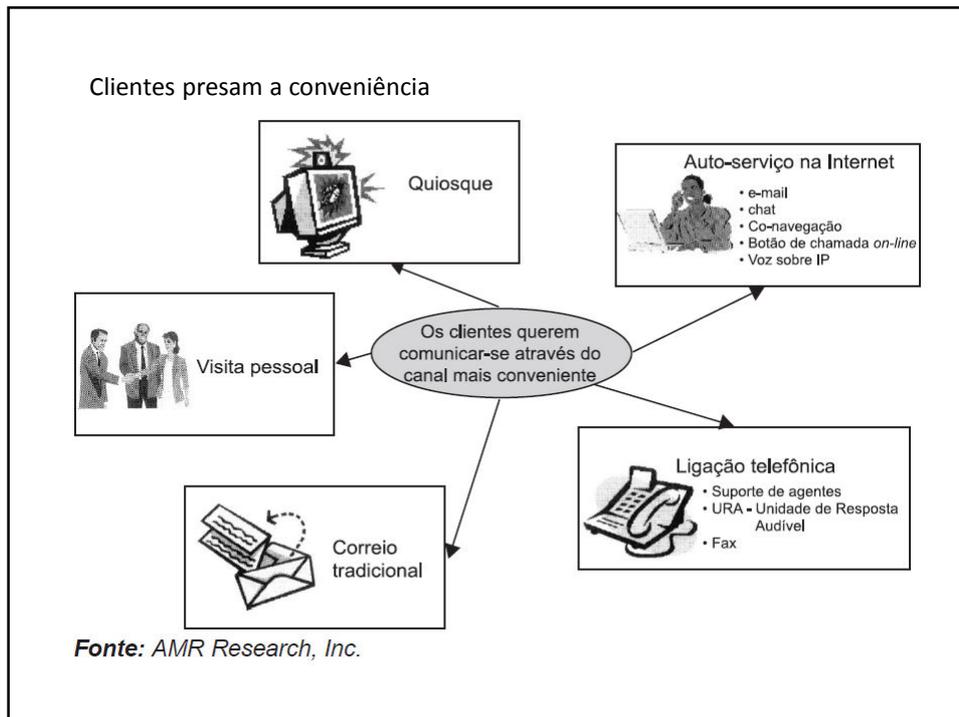
Ser eficiente e eficaz nas interações com os clientes

A nova conversa deve iniciar-se onde a última conversa terminou, não importando quando, onde ou por qual meio ela ocorreu

É necessário um processo de utilização de *feedbacks* de um cliente em particular para que seja possível compreender suas necessidades específicas

## Relação de Aprendizado

Quando um cliente envolve-se em uma Relação de Aprendizado, rapidamente percebe a conveniência de simplesmente continuar comprando da mesma empresa (mesmo que não tenha descontos) em vez de ensinar tudo novamente a outro fornecedor.



## Personalizar

Para incentivar os clientes a manterem uma Relação de Aprendizado, a empresa precisa adaptar-se as necessidades individuais. Isto pode significar a...

**Personalização em massa.**

## Personalização em massa

Criação de uma variedade de produtos altamente específicos a partir de componentes distintos ou módulos

### Exemplo:

12 módulos "A"  
25 módulos "B"  
16 módulos "C"  
13 módulos "D"



**60.000 produtos diferentes**

Ainda pode ser personalizados:

A forma com que os produtos são entregues ou pagos;

A forma com que o call center responde a telefonemas dos clientes;

A forma como o website se apresenta aos clientes.

## Obrigado



[www.vvgroup.com.br/complementares.html](http://www.vvgroup.com.br/complementares.html)