

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

Processo de *Sales Lead Sharing* utilizando CRM (*Customer Relationship Management*) integrado com ERP (*Enterprise Resource Planning*) apoiando o Planejamento de Demanda

Reginaldo Pereira da Silva ¹

Prof. Dr. Napoleão Verardi Galegale ²

Resumo – A captura e gerenciamento de “*leads*” de vendas tem sido um desafio para as organizações. Isso não era diferente, em uma empresa de produtos para saúde, a qual não autorizou a divulgação do nome, os *leads* de vendas eram controlados de maneira desorganizada, sem processos e padrões. O objetivo desse artigo é apresentar um relato de experiência, na implementação dos processos de gestão de *leads* ativos na empresa, em sua filial no Brasil, melhorando diversos processos da empresa, principalmente a previsão de demanda, uma vez que 99% dos produtos são importados das fábricas no exterior. O método utilizado foi relato técnico de experiência, que descreveu precisamente a experiência na implementação dos processos e ferramentas do controle de *leads*. Como resultado, o Projeto de Gestão de *Leads* foi implementado com sucesso, em janeiro de 2018, e já se percebe claramente a melhora no fluxo de informações e satisfação dos clientes, aumento de conversão de vendas e melhoria no planejamento de demanda.

Palavras-chave: *Gestão de Leads*, CRM, ERP, Marketing & Vendas e Planejamento de Demanda.

Abstract – The capture and sales leads management has been a challenge for the organizations. This was not different, in a company of health products, which did not authorize to make public the company’s name, the sales leads were controlled in a disorganized way, with no processes and standards. The objective of this article is to present a story of experience, on the processes implementation of the active sales leads management in the company, at the Brazil branch, improving several processes in the company, mainly the demand forecasting, once 99% of the products are imported from the manufacturing sites out of Brazil. The method used was the story of experience, which described precisely the experience on the processes and tools implement regarding the sales leads control. As result, the Sales Lead project was successfully implemented, on January 2018, and it is notable the improvement on the information workflow and customer satisfaction, improving the sales leads conversion in revenue as well as the demand forecasting.

¹ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza CEETEPS rpereir@bol.com.br

² Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza CEETEPS nvg@galegale.com.br

Keywords: *Leads Management, CRM, ERP, Marketing & Sales and Demand Forecasting.*

1. Introdução

A captura e gerenciamento de “*leads*” de vendas tem sido um desafio para as organizações. Na empresa de saúde, em sua filial do Brasil, isso não era diferente, os leads de vendas eram controlados de maneira desorganizada, sem processos e padrões, dificultando vários processos além do controle das *leads*, como por exemplo a previsão de demanda, processo bastante crítico pois 99% dos produtos são importados de suas fábricas do exterior.

Decidiu-se implementar um CRM (*Customer Relationship Management*) integrado com o ERP (*Enterprise Resourcing Planning*), para controle e direcionamento de leads no CRM, bem como uma integração com o ERP para geração de cotações, faturamentos, apuração e pagamento de incentivos. E, claro gerando-se as ordens no ERP, foi possível melhorar a acuracidade da previsão de demanda, processo altamente crítico em virtude do *lead-time* extremamente alto da importação de produtos para o Brasil.

Greenberg, (2001, p. 41), CRM: É um conjunto abrangente de processos e tecnologias para a gestão de relações com os clientes atuais e potenciais, e com os parceiros da empresa, em áreas como marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação. O objetivo do CRM é otimizar a satisfação dos clientes e parceiros, a receita e a eficiência da empresa pela construção da mais forte relação possível no nível organizacional. Um CRM bem-sucedido requer uma abordagem holística de todas as relações, com a organização inteira compartilhando e contribuindo para essa visão.

Quadros, (2010, p. 82) acrescenta na definição de CRM o termo interagir como “a fonte” que liga organizações e clientes: CRM é um conjunto de estratégias e processos, suportados por uma plataforma tecnológica, voltados para monitorar e alterar a forma como as Organizações interagem com seus Clientes, *Propects* ou *Suspects*, com objetivo de conquistar novos Clientes e posteriormente fidelizá-los e rentabilizar o relacionamento.

O foco principal da implementação dos novos processos e ferramentas foi nas Leads ativas, aquelas que são capturadas de diversas formas buscando-se o contato com os clientes, através de iniciativas de Marketing, eventos, visitas, etc.; Antes da implementação propriamente dita, foi efetuado todo o mapeamento dos requisitos e processos, para depois efetuar a configuração das ferramentas.

Ambas ferramentas, o CRM e o ERP selecionados são produtos da ORACLE, o CRM é o Rightnow *Cloud*, e o ERP o JDEdwards versão 9.2, também em *Cloud*.

Dessa maneira, o objetivo desse artigo é apresentar um relato de experiência, na implementação dos processos de gestão de leads ativas na empresa de produtos de saúde, visando também a melhoria de processos de previsão de demanda.

2. Referencial Teórico

Nessa seção serão abordados os principais conceitos teóricos e características a respeito de CRM, Marketing e Vendas, Gestão de *Leads*, ERP e Previsão de Demanda.

2.1. Gestão de *Leads* (Potenciais Oportunidades)

Para Bretzke (1998), todas as ações de uma empresa são suportadas por um banco de dados de marketing. Por meio desses dados foi possível: armazenar as informações necessárias para um relacionamento produtivo com os clientes; maior pertinência nas ações, uma vez que auxiliou na identificação das oportunidades, buscando informações na base de clientes, tais como: os clientes com maior potencial para determinadas ações, que tinham um comportamento de compra interessante para aquele tipo de produto etc.; sistematizar as ações, controlando o fluxo de respostas, pedidos, agendamentos.

Em virtude disso é muito importante gerenciar os leads (potenciais oportunidades), desde seu início até o final do processo, com a concretização de uma venda e até mesmo um novo cliente. Outro fato importante é fornecer aos clientes respostas imediatas e precisas às suas solicitações, isso sem dúvida contribuirá para a satisfação e fidelização do cliente.

Conforme Quadros (2010, p73) para definir um cliente, os quais são necessários ser entendidos, já que são partes do processo:

- a.) Suspect: é o cliente cujo potencial ainda não foi avaliado, aquele que ainda só se tem o contato dele;
- b.) Prospect: é o cliente que tem condições e interesse em comprar os produtos oferecidos;
- c.) Cliente: é aquele que já comprou algum produto ou serviço da empresa.

A figura 01, descreve os passos desde um *lead*, passando por uma proposta e a conversão em venda de um cliente existente, ou ainda melhor, um novo cliente.

Figura 01 – Etapas de um *Lead* até a venda e/ou novo cliente



Fonte: BURKE, Miles. Understanding the Sales Process

2.2. CRM (*Customer Relationship Management*)

Moreira (2008), explica que CRM significa entender o comportamento do cliente e desenvolver ações focadas em suas necessidades, a fim de obter retorno em lealdade e lucratividade. Dias (2004) e Moreira (2008) definem CRM como uma ferramenta para auxiliar e melhor atender o cliente, e que com isso a organização obtém melhor lucratividade. O CRM é considerado uma ferramenta de vital importância no processo de gestão de relacionamentos da organização. Por se tratar de uma “junção” de tecnologia e recursos humanos, o CRM ajuda a organização a entender, classificar e gerir as informações detalhadas dos clientes-foco, informações essas que podem ser utilizadas como táticas mercadológicas.

Assim delimitou-se o tema visando descrever como o CRM é peça importante no crescimento da cadeia de clientes das empresas independente do seu porte, apresentando a teoria com suas vantagens, riscos e principais ferramentas, que auxiliarão na captação e retenção de clientes, identificando as características destes e na melhoria de produtos.

O objetivo geral é mostrar como o CRM é fundamental para a captação e manutenção de clientes, utilizando ferramentas eficientes para ajudar alcançar as metas pretendidas pela organização.

2.3. ERP (*Enterprise Resource Planning*)

De acordo com Buckhout et al. (1999), um ERP é um software de planejamento dos recursos empresariais que integra as diferentes funções da empresa para criar operações mais eficientes.

Segundo Laurindo e Mesquita (2000), no início da década de 1990, em evolução aos sistemas Manufacturing Resource Planning (MRP), surgiram os sistemas integrados de gestão, denominados ERP. Ainda de acordo com o autor, esse sistema tem sua abrangência expandida para além da função produção, atingindo áreas como a Contábil, Financeira, Comercial, Recursos Humanos, Engenharia, Gerenciamento de Projetos entre outras.

O termo empresa integrada trata de um objetivo e o termo sistema de informações integrado de um meio para atingi-lo. O objetivo final da integração da empresa por meio de sistemas informatizados não é interligar os sistemas informatizados, mas sim construir um todo empresarial coerente a partir das várias funções que se originam da divisão do trabalho nas empresas. A integração da empresa pode ser alcançada por outros meios, além da possível utilização de sistemas informatizados (Alséne, 1999).

De acordo com os ensinamentos de Efraim Turbam, Kelly Rainer, e Richard E. Potter (2005), com o avanço da computação cliente/servidor em todo o âmbito da empresa, um novo desafio se apresenta: como apresentar em tempo real todos os processos empresariais com uma só arquitetura de software. A solução mais comum desse tipo de software integrado chama-se sistema integrado de gestão, ou simplesmente sistemas empresariais (ERP).

2.4. Previsão de Demanda

Previsões de demanda desempenham um papel-chave em diversas áreas na gestão de organizações. A área financeira, por exemplo, planeja a necessidade de recursos analisando previsões de demanda de longo prazo; as mesmas previsões também servem às áreas de recursos humanos e marketing, no planejamento de modificações no nível da força de trabalho e no agendamento de promoções de vendas (Krajewski & Ritzman, 1999).

Talvez mais do que em qualquer outra área de uma organização, previsões de demanda são essenciais na operacionalização de diversos aspectos do gerenciamento da produção e compras no caso de produtos importados. Alguns exemplos são a gestão de estoques, o desenvolvimento de planos agregados de produção e a viabilização de estratégias de gerenciamento de materiais como o MRP (Material Requirements Planning – Planejamento das Necessidades de Materiais); mais exemplos são apresentados em Elsayed & Boucher (1994). Desta forma, técnicas estatísticas para modelagem de dados de demanda têm merecido a atenção de engenheiros e gerentes de produção e estoques.

3. Método

O relato técnico de experiência é um texto que descreve precisamente uma dada experiência que possa contribuir de forma relevante para sua área de atuação.

Ele traz as motivações ou metodologias para as ações tomadas na situação e as considerações/impressões que a vivência trouxe àquele(a) que a viveu. O relato é feito de modo contextualizado, com objetividade e aporte teórico (Escrita Acadêmica, 2018).

Esse relato técnico retrata a implementação do CRM para controle e gerenciamento de leads de vendas ativas, no ano de 2018. Esse CRM também foi integrado ao ERP para se ter o controle completo dos processos, desde o nascimento do lead até o faturamento da venda e o pagamento do comissionamento e geração de previsão de demanda

As próximas seções contextualizam e relatam essa experiência.

4. Contexto do Projeto

4.1. A Empresa

Uma empresa líder mundial a serviço da ciência, com receita anual de 10 bilhões de dólares e 40 mil empregados globalmente. A missão é proporcionar aos clientes um mundo mais saudável.

No Brasil, a empresa possui três escritórios em São Paulo, faturamento aproximado de 100 milhões de dólares anualmente e 400 funcionários aproximadamente.

Os principais produtos são equipamentos para laboratórios, e os respectivos consumíveis, bem como serviços de manutenção.

4.2. O Projeto de Implementação de Gestão Leads

O objetivo do projeto é a implementação de processos e ferramentas para se fazer uma melhor gestão e acompanhamento de leads de vendas. O foco principal, sem dúvidas, é a satisfação dos clientes.

No processo atual, os leads eram capturados, alguns até compartilhados, mas, o contato com os clientes era totalmente independente. Como não havia qualquer processo de acompanhamento a grande maioria dos leads, em torno de 80%, eram perdidos, por falta de controles, gerando insatisfação nos clientes e um baixo pipeline de oportunidades.

A Empresa possui um índice onde calcula e controla a satisfação dos clientes baseado em respostas de pesquisas e o índice nessa ocasião estava abaixo do padrão global, 68%, quando o obtivo global é de 69.5%.

Os leads ativos podem ser capturados de 3 formas:

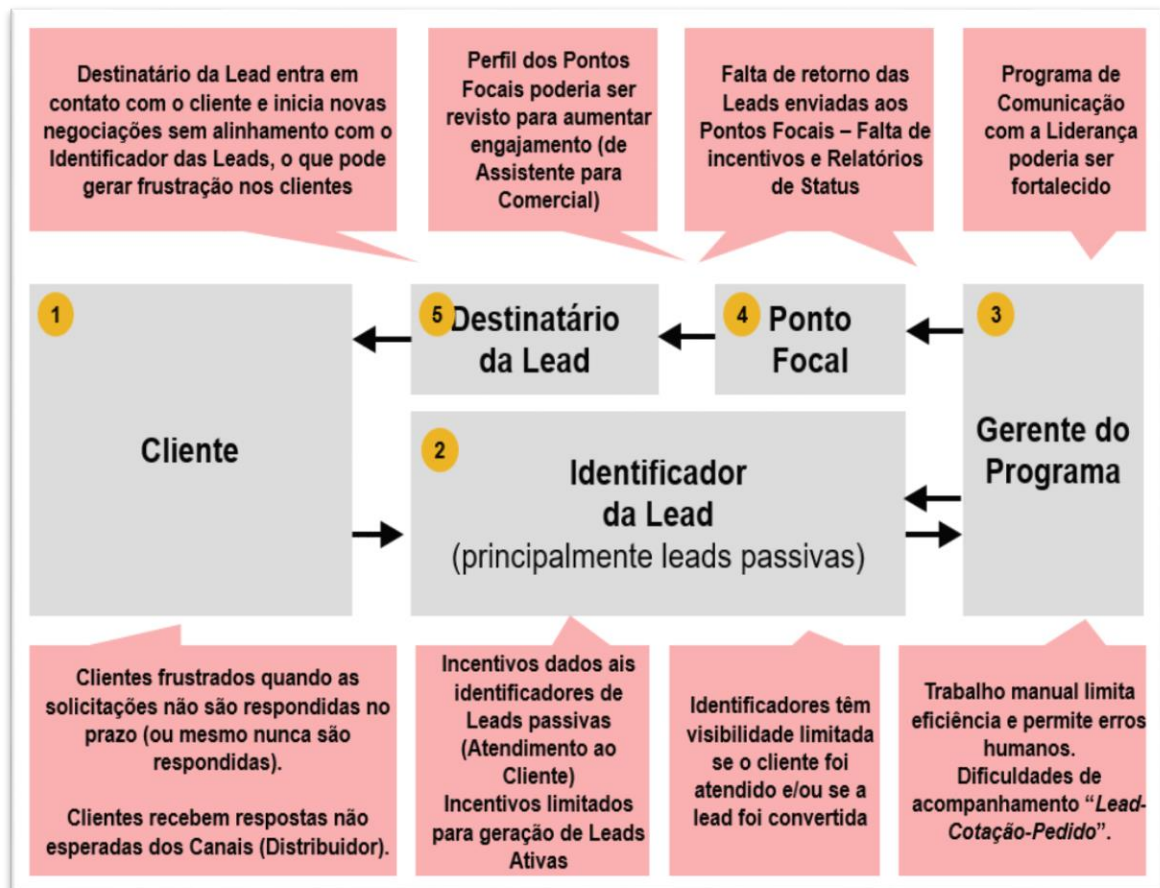
1. E-mails: enviados pelas pessoas de campo, que esteve em contato com os clientes;
2. Telefone: a pessoa entra em contato, com a central de atendimento ao Cliente;
3. Eventos: de Marketing: feiras, campanhas, site, onde são capturados os leads em um formulário on-line e depois transmitidos as áreas de atendimento aos clientes.

Foi então efetuado um mapeamento dos processos e verificado as áreas de oportunidades de melhorias.

O foco principal sempre é a satisfação dos nossos clientes, logo, um follow-up efetivo das ações junto aos nossos clientes era o principal foco desse trabalho.

A figura 02, descreve os processos e as áreas de oportunidades.

Figura 02 – Fluxo do Processo com áreas de oportunidades de melhorias



Fonte: elaborado pelo autor

Principais áreas de melhorias identificadas:

1. Foco na Satisfação do cliente: Garantir resposta rápida e eficiente e com foco no relacionamento com o cliente, monitorando o tempo de resposta e a manutenção do relacionamento;
2. Implementação de Ferramenta de controle e automação: implementação do sistema CRM Oracle RightNow para suportar os processos e melhora da produtividade;

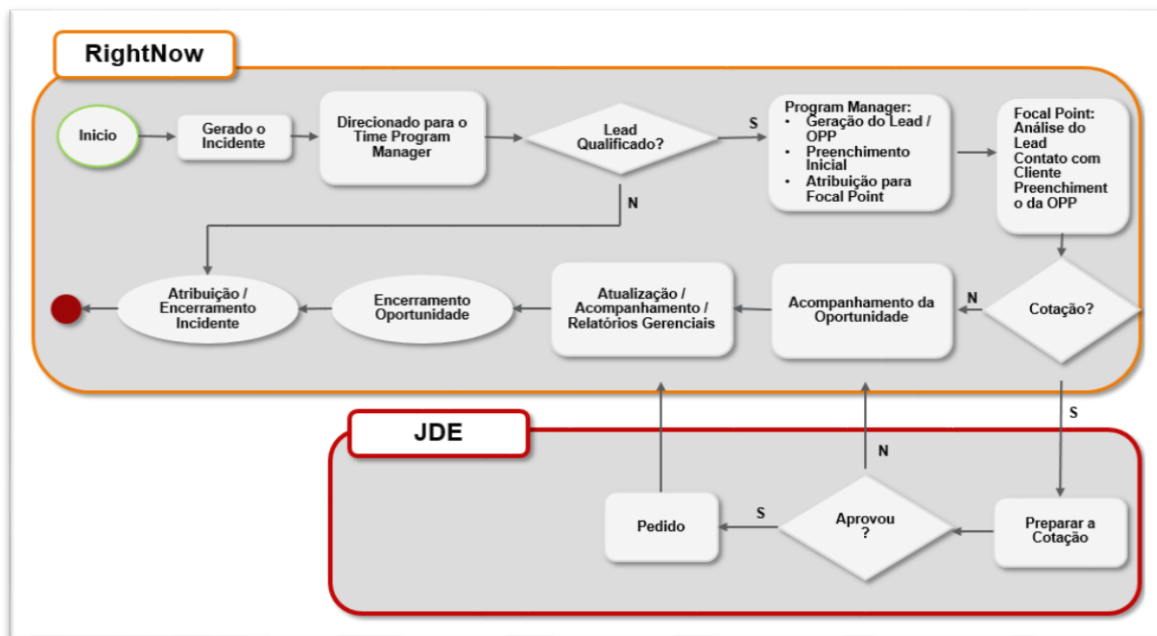
3. Incentivos: Reconhecer todos agentes participantes do processo de geração de oportunidades e receitas;
4. Visibilidade: Melhorar o programa de comunicação e dar melhor visibilidade a liderança sobre o progresso do programa.

Decidiu-se então implementar o CRM Rightnow da Oracle para a captura e gestão dos leads. Com o CRM buscava-se documentar todos os dados do lead e efetuar follow-up das ações. Desenvolveu-se também uma integração com o sistema ERP JDE da Oracle para controle de cotações de oportunidades geradas, o faturamento caso a cotação seja aprovada, a contabilização das vendas e o pagamento dos incentivos para os envolvidos na oportunidade de acordo com as políticas.

Foi contratada uma consultoria especializada em implementação de processos de CRM Oracle Rightnow para que juntamente com a área de gestão de leads e os especialistas no ERP JDE pudessem definir o processo e as áreas de integração entre os dois *softwares*.

O processo a seguir, representado na Figura 03, demonstra as principais atividades, bem como a integração entre o CRM e o ERP.

Figura 03 – Fluxo do Processo de Gestão de Leads no CRM e ERP

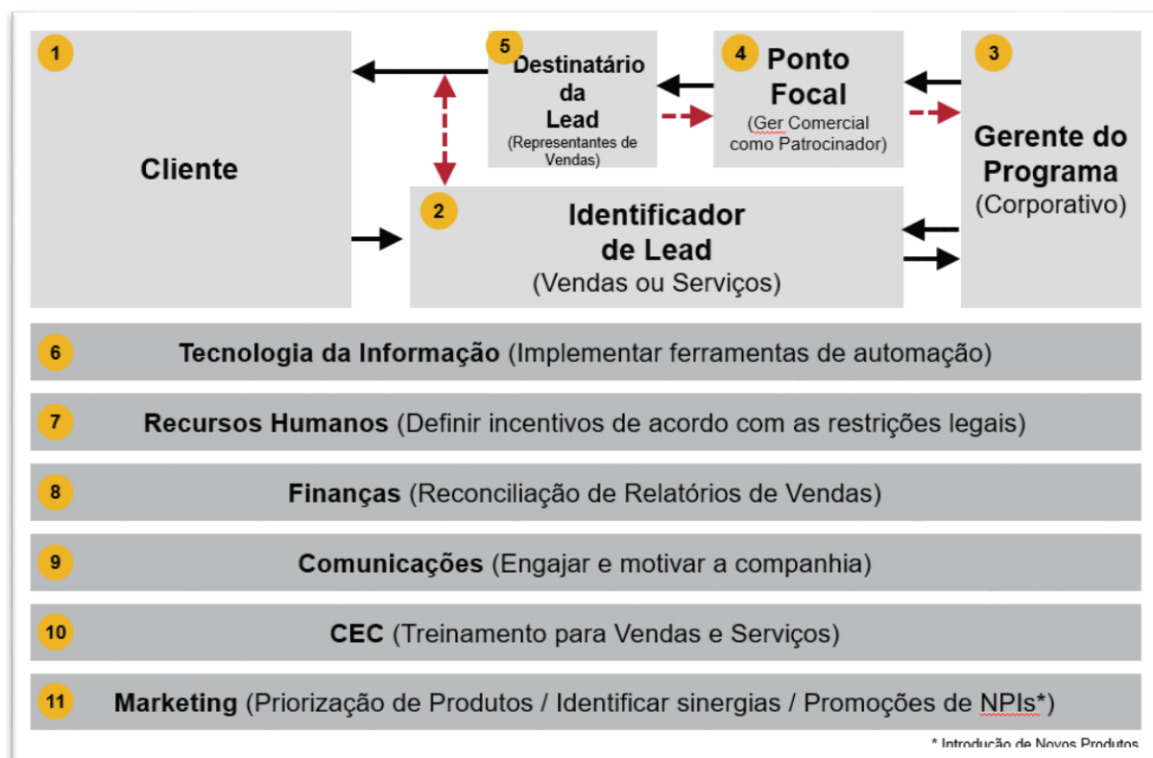


Fonte: elaborado pelo autor

O projeto foi implementado em 4 meses, todos os times foram treinados e já estão utilizando os novos processos e ferramentas. Houve participação das seguintes áreas de: Marketing, Vendas/Serviços, Atendimento a Clientes, Recursos Humanos, Comunicações e Finanças.

A figura 04, demonstras a participação das áreas nos processos.

Figura 04 – Áreas envolvidas nos processos



Fonte: elaborado pelo autor

5. Resultados e Discussões

O Projeto de Gestão de Leads foi implementado com sucesso, em janeiro de 2018, e já se percebe claramente a melhora no fluxo de informações e satisfação dos clientes.

Atualmente, para todo lead é gerado um registro no CRM, e como mencionado, o lead pode vir de diversas formas: e-mail, telefone, eventos, etc.; Com o CRM é possível definir SLA(s) (*Service Level Agreements*) de atendimento, ou seja, se uma ação ultrapassa o prazo ela é escalada para o próximo nível. O CRM também permite a configuração de follow-ups automáticos que permite recordar as pessoas com ações pendentes.

O feedback dos clientes tem sido satisfatório e número de leads qualificadas e transformadas em oportunidade e futuramente em vendas teve um aumento de 40%.

Na última medição das pesquisas de clientes foi obtido um resultado de 82.4%, o maior índice já registrado no Brasil, lembrando que o *target* global é de 69.5%.

Outro ponto de melhora nos processos foi no planejamento e previsão de demanda, pois como os produtos são importados ter visibilidade dessas potenciais vendas, sem dúvidas melhora a acuracidade do planejamento de demandas e a assertividade nas compras de produtos importados, evitando a falta de produtos e insatisfação de clientes.

6. Considerações finais

O trabalho como relatado vem apresentando resultados expressivos na melhoria do gerenciamento e acompanhamento dos leads juntos as áreas e internas da empresa e integração com os clientes.

Foi possível perceber também uma sinergia entre as áreas de vendas, e serviços aumentando a geração de leads de uma área para a outra.

Tendo a previsão de vendas com um alto grau de assertividade, o planejamento de demanda e importação poderão calcular com alta precisão os níveis de inventários, visando melhorar os índices de ordens de vendas perfeita aumentando a satisfação dos clientes, essa é uma grande contribuição para a área de operações.

É possível concluir com os resultados apresentados que a implementação foi um sucesso. Obviamente existem ainda oportunidades para melhorias futuras.

Referências

ALSÈNE, Éric. *The computer integration of the enterprise*. IEEE Transactions on Engineering Management. New York: v.46, n.1, p.26-35, 1 fev.1999.

BRETZKE, Miriam. Marketing de Relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro. Balas Conference the University of Texas, 1998.

BUCKHOUT, S.; FREY, E.; NEMEC JR., J. *Por um ERP eficaz*. HSM Management. p. 30-36, set/out 1999.

BURKE, Miles. Understanding the Sales Process. 24/11/14.

EFRAIM TURBAN, REINER R. KELLY, POTTER RICHARD E., *Administração de Tecnologia da informação: Teoria e prática*- Rio de Janeiro 2005.

ELSAIED, E. A. & BOUCHER, T. O. (1994). Analysis and control of production systems, 2ª ed., Prentice Hall, New Jersey.

GREENBERG, Paul. CRM: na velocidade da luz. Editora Campus, 2001.

KRAJEWSKI, L. J. & RITZMAN, L. P. (1999). Operations management, strategy and analysis, 5ª Ed., Addison-Wesley, Reading, MA.

LAURINDO, F.J.B & MESQUITA, M.A. *Material Requirement Planning: 25 anos de história – Uma revisão do Passado e prospecção do futuro*. Revista Gestão & Produção. vol. 7, n. 3, p.320-337, dez. 2000.

MOREIRA, Julio Cesar Tavares. Serviços de Marketing- Um diferencial competitivo. 1ªed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ORACLE. RightNow Oracle CRM. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/products/applications/rightnow/overview/index.html>. Acessado em 10 de janeiro de 2018.

PORTAL DE PERIÓDICOS DA CAPES. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/>> Acesso em: 6 de junho de 2018

QUADROS, Moacyr. CRM: Teoria, Prática e Ferramentas. Editora Visual Books, 2010.

WEB OF SCIENCE. Disponível em: <<http://login.webofknowledge.com/>>. Acesso em: 01 de julho de 2016.;