

CRM — Seus Vendedores Vão Amar

ORACLE

ITBUSINESSEDGE
YOUR TECHNOLOGY INTELLIGENCE AGENT

CRM — Seus Vendedores Vão Amar

Por Mike Stevens

Sumário Executivo

O CRM pode trazer enormes benefícios às corporações, mas somente se os usuários o adotarem. Portanto, convencer organizações de vendas e obter apoio em todos os níveis é crucial para o sucesso de qualquer iniciativa de CRM. Os vendedores da linha de frente são normalmente a principal fonte de resistência. Antigamente, quando eles perguntavam: “O que é que eu ganho com isso?”, a resposta era: “Não muito.” As mais novas soluções dos principais fornecedores de software, como a Oracle, mudam isso, com recursos que permitem que os vendedores trabalhem da forma que desejarem, reduzam suas cargas administrativas e genuinamente apoiem o sucesso pessoal em todos os aspectos do processo de vendas.

Este documento técnico fornece uma breve visão geral dos aspectos bem-sucedidos do CRM documentados para indicar por que ele é tão importante, discute os problemas da adoção do CRM em geral e, em seguida, apresenta uma descrição detalhada dos recursos que beneficiam diretamente membros individuais da força de vendas. Ele oferece também algumas dicas para ajudar a ter altos índices de adesão.

CRM: O Desafio do Índice de Adesão

O CRM está ficando cada vez mais popular. Em 2001, menos de 45% das empresas pesquisadas pela firma de consultoria CSO Insights havia disponibilizado o CRM em suas organizações de vendas. Hoje, esses números atingiram a marca de 66%¹ e a IDC prevê um crescimento composto anual (CAGR) de 31% para o CRM on-demand de 2004 a 2010². Eis um bom motivo para esse crescimento: O CRM funciona.

De acordo com a Software Magazine, cerca de 30% das empresas que disponibilizam o CRM relatam uma “melhoria significativa” no desempenho da organização de vendas, o que

inclui redução nos ciclos de vendas, aumento nos índices de fechamento, menos erros nos pedidos e uma escalada mais rápida até a produtividade total dos novos representantes. Os êxitos quantificáveis relatados pelos clientes da Oracle incluem³:

- 200% de aumento nos lucros ao longo de dois anos (BT)
- 300% de aumento nas vendas (ViewSonic)
- \$17 milhões de economia nos custos mensais de faturamento (Verizon Wireless)
- 25% de redução nos tempos de atendimento telefônico (U.S. Department of Homeland Security)
- 32% de aumento no número de cliente correntistas (PNC Bank)

No passado, os executivos de vendas que viram índices como esses e mudaram para o CRM a fim de obter ajuda para atingi-los

tinham uma conquista importante a ser feita: a adesão de usuários. Segundo um estudo da AMR Research em 2002, 47% das empresas enfrentaram “sérios desafios” com a adesão de usuários. No ano passado (2007), a CSO Insights relatou que somente cerca de metade das empresas pesquisadas por ela possuíam índices de adesão ao CRM de 75% ou mais. A realidade, infelizmente, é que as organizações só conseguem aproveitar as melhores vantagens do CRM quando os índices de adesão de usuários são altos, o que nem sempre é o caso.

Para as organizações de vendas, uma disponibilização malsucedida pode ter um efeito negativo no desempenho das vendas, sem contar o impacto na credibilidade da administração e no moral da organização. Para os departamentos de TI, os baixos índices de adesão são um desastre. Em um ambiente de negócios no qual os orçamentos são apertados e os recursos

¹http://www.salesandmarketing.com/mg/search/article_display.jsp?vnu_content_id=1003589960

²<http://www.crmlandmark.com/saasmarket.html>

³<http://www.oracle.com/applications/customer-relationship-management.html>

escassos, iniciativas malsucedidas tiram recursos de outros projetos, diminuem a credibilidade do setor de TI e não resolvem o problema que supostamente deveriam solucionar. Portanto, é crucial atingir altos índices de adesão.

A Resistência ao CRM

Por que o CRM encontra resistência? Existem vários motivos. O primeiro é que os vendedores comuns nas linhas de frente geralmente consideram o CRM uma ferramenta que beneficia exclusivamente a gerência. Ele permite que “eles” monitorem o desempenho com mais facilidade e criem previsões para a alta gerência, enquanto para “nós” significa apenas mais papelada, menos flexibilidade e mais investigação. Não há uma resposta satisfatória para a pergunta: “O que é que eu ganho com isso?”.

Essas críticas tinham pelo menos alguma justificativa no passado. Pode-se argumentar que no início o CRM foi desenvolvido tendo em mente principalmente a gerência. Não havia nada de errado com suas promessas de centralizar dados de clientes em um só lugar, integrando modos de exibição dos clientes armazenados previamente, sem contar previsões mais precisas. Embora esses recursos fossem valiosos para a organização como um todo, eles eram recursos de gerenciamento, tendo pouca ligação com a realidade diária das vendas.

Um segundo problema -- e alguns argumentariam que é o mais importante -- era a quantidade de tempo “desperdiçado” tentando atender às necessidades dos

sistemas. O CRM inicial colocava os vendedores no modo de entrada de dados quando eles queriam estar no modo de vendas. Cada meia hora gasta preenchendo formulários representava meia hora que poderia estar sendo utilizada com um possível cliente.

Finalmente, as interfaces do usuário não intuitivas e difíceis de aprender agravavam todos os outros problemas, e normalmente não havia integração com as ferramentas de produtividade que os vendedores já usavam, como o Outlook e o Excel.

Na visão dos vendedores, o CRM impunha um ônus ao seu recurso mais precioso – o tempo – sem uma vantagem demonstrável. No nível prático, ele apresentava problemas diários e, no nível emocional, gerava descontentamento.

Apoiando o Sucesso das Vendas

Com mais de 12 anos de experiência em CRM, a equipe da Oracle desenvolveu uma abordagem ao CRM que trata de todas essas questões de forma a facilitar a vida dos vendedores e, especificamente, promover o sucesso em todo o processo de vendas.

Geração de Leads. Toda venda começa com um lead, e se esse lead vier de um processo típico de geração de leads, como uma campanha de mala direta ou um banner na Web, ele deverá ser cuidadosamente qualificado antes de chegar ao vendedor que vai trabalhar com ele. As falhas nessa área são tão comuns que muitos

vendedores simplesmente ignoram esses leads (se puderem) ou lidam com eles de má vontade.

Por outro lado, o Siebel CRM On Demand, serviço de CRM da Oracle baseado em assinaturas, fornece scripts de qualificação de leads que designam um valor numérico a cada lead com base em uma combinação de parâmetros definidos pela organização de vendas, como tamanho e status do orçamento (aprovado, pendente, etc.), tempo de decisão, local e assim por diante. Os vendedores só precisam de acompanhamento nos leads que atendem a um escore-limite predefinido. Este sistema de qualificação de leads confiável e *objetivo* tem dois efeitos positivos importantes para os vendedores:

- Eles entendem o processo de qualificação de leads; portanto, podem confiar nele.
- Eles não se sentem como se estivessem perdendo tempo acompanhando os leads, porque os leads são pré-qualificados.
- Por último, eles podem aumentar seus índices de fechamento, por que o percentual de transações viáveis que entram no canal de vendas é maior.

Informações de apoio. O Oracle Siebel CRM On Demand fornece informações sobre contatos, um histórico de interações anteriores, transações relacionadas (como as de uma divisão diferente da mesma empresa) e outros dados importantes que ajudam os vendedores a lembrar seus conhecimentos ou atualizar-se rapidamente a respeito de um



Os vendedores podem obter todas as informações de apoio de que precisam em uma única tela, em vez de ter que pesquisar vários bancos de dados da empresa.

cliente que tenha sido herdado de outra pessoa.

Preparação da chamada de vendas. Embora a preparação para as chamadas de vendas possa levar horas, o CRM On Demand reduz consideravelmente esse tempo. Por exemplo, a qualquer momento do processo de vendas (embora isso possa ser definido pela organização), está disponível uma lista de recursos específicos, como apresentações do PowerPoint, documentos técnicos e histórias de sucesso, entre outros. Essas opções podem ser obtidas por download com um simples clique no mouse. O CRM On Demand pode até ser conectado ao Google Maps para fornecer instruções sobre como chegar a um determinado local, bastando para isso um clique no

mouse. (Esse recurso é típico das melhorias feitas no CRM On Demand tendo em vista o usuário. Em termos do design do aplicativo, ele é um recurso trivial. Porém, para um vendedor que está correndo para atender a uma chamada de vendas dentro do tempo previsto, ele é uma grande vantagem).

Melhor qualificação de leads, melhores informações de apoio e melhor acesso a recursos de vendas ajudam realmente os vendedores a maximizar seu tempo, trabalhar com mais eficiência e fechar mais negócios. Em vez de acharem que seus objetivos são diferentes dos da gerência, os vendedores que usam o CRM On Demand podem sentir que seus objetivos e os da gerência estão alinhados.

Mantendo a Organização

Alguns vendedores são bem organizados. Para outros, a organização é um desafio. Para qualquer um desses casos, o Siebel CRM On Demand serve de apoio, e não de obstáculo. Ele permite que os vendedores tenham acesso rápido às informações existentes sobre contas, oferece maneiras convenientes de coletar e adicionar novas informações e permite que os vendedores criem e priorizem tarefas, para ajudá-los a se manter organizados naqueles dias ocupados e nos quais, por algum motivo, são constantemente interrompidos.

Informações existentes. Na maioria das empresas, as informações cruciais sobre transações e clientes - tudo desde números de telefone de contatos até dados de faturas - estão espalhadas em vários bancos de dados corporativos e sistemas de back-end. O CRM On Demand apresenta as principais informações necessárias ao trabalho dos vendedores em uma só página, e num formato claro. No caso dos leads, para dar um exemplo, isso inclui informações básicas de contatos, histórico da empresa (receita, número de funcionários, etc.), contas associadas e informações sobre o lead propriamente dito, inclusive sua origem. Outros dados relevantes, como históricos de pedidos de um sistema financeiro de back-end, podem ser disponibilizadas a um clique do mouse.

Novas Informações. Obviamente, parte do trabalho dos representantes de vendas é

coletar informações e, mais uma vez, o CRM On Demand facilita essa operação. Os formulários de entrada de dados são simples. É possível personalizá-los de acordo com necessidades individuais ou de grupos e também acessá-los em uma variedade de dispositivos de ponto final (laptops, telefones celulares, computadores desktop), e o usuário nem precisa estar on-line para acessar essas funções.

Tarefas. A home page do CRM On Demand fornece aos representantes de vendas uma rápida visão geral de tudo que eles precisam fazer, inclusive reuniões agendadas, tarefas (criadas dentro do sistema, pelo representante ou automaticamente) e alertas, que normalmente são mensagens e notificações do departamento. Para ajudar os vendedores a tomar decisões sobre como gastar seu tempo, as tarefas podem ser priorizadas por data ou pela importância da transação associada.

Flexibilidade e Fácil Utilização

Uma das maiores barreiras para a adesão dos sistemas de CRM é a curva de aprendizado. O CRM On Demand minimiza os desafios de adesão a um novo sistema, combinando familiaridade, personalização e ajuda on-line. Esta é uma vantagem importante do sistema. Não importa quantos recursos um aplicativo de CRM possa ter para ajudar os vendedores a trabalhar com mais eficiência e fechar mais vendas; esses recursos serão inúteis se não forem fáceis de aprender e de usar.

Familiaridade. O CRM On Demand é um sistema baseado na Web. Portanto, a navegação é intuitiva para qualquer usuário de computadores. O sistema também pode ser configurado para usar a terminologia familiar à organização para descrever estágios do processo de vendas ou a qualidade de várias oportunidades de vendas.

Personalização. As telas podem ser modificadas no nível da empresa ou do departamento para adicionar novos campos ou recriar formulários. Até mesmo usuários individuais podem personalizar a aparência de suas telas, adicionando, movendo ou deletando seções da forma que desejarem. Para os vendedores, o resultado é um sistema que se adequa à forma como eles trabalham, e não o contrário, e isso é um grande apoio para a adesão.

Finalmente, o CRM On Demand elimina a frustração do usuário por meio de um sistema de ajuda completo e contextual, para que os usuários possam obter explicações rápidas e concisas sobre o funcionamento de um determinado recurso e como ele pode ajudá-los.

Integração para Facilidade de Uso

Uma das formas mais importantes pelas quais o CRM On Demand apóia o método de trabalho do vendedor é a integração com aplicativos de terceiros. Muitos poderiam argumentar que a mais importante é o Microsoft Outlook, o primeiro aplicativo aberto pela maioria das pessoas ao chegar na empresa. Devido à integração

entre o Siebel e o Outlook, os usuários podem ler seus e-mails e, quando aparece algo relacionado a leads ou oportunidades, transferir informações para o sistema Siebel sem sair do Outlook. Além disso, o método de transferência é o simples arrastar e soltar, sem a necessidade de digitar nada.

O CRM On Demand também pode interagir com sistemas de back-office baseados na Web, que antes podiam exigir um login separado. Dessa forma, é possível obter, por exemplo, uma lista de todos os pedidos feitos por um cliente em um determinado período.

Além da integração com softwares aplicativos, o CRM On Demand também se integra a dispositivos móveis, como BlackBerry, Palm e dispositivos baseados no Windows CE, para que os vendedores que estiverem na rua possam ter opções de modos de acesso. (Essa flexibilidade ajuda o departamento de TI.)

Treinamento de Melhores Práticas

O CRM On Demand oferece um recurso exclusivo de treinamento que ajuda os usuários a aplicar as melhores práticas dos melhores vendedores da empresa – ou simplesmente seguir práticas básicas que foram eficazes no passado. Há telas de treinamento disponíveis em vários estágios do processo, que fornecem sugestões detalhadas sobre como levar à frente o processo de vendas. A tela abaixo, por exemplo, parte da premissa comum de que as vendas são motivadas por um

“evento atrativo”, e explica não só como determinar, do ponto de vista do cliente, qual seria esse evento, mas também como avançar várias etapas do processo.

Embora o conceito de “evento atrativo” tenha seu crédito, existem muitas outras formas de encarar o processo de vendas. O CRM On Demand é completamente flexível,

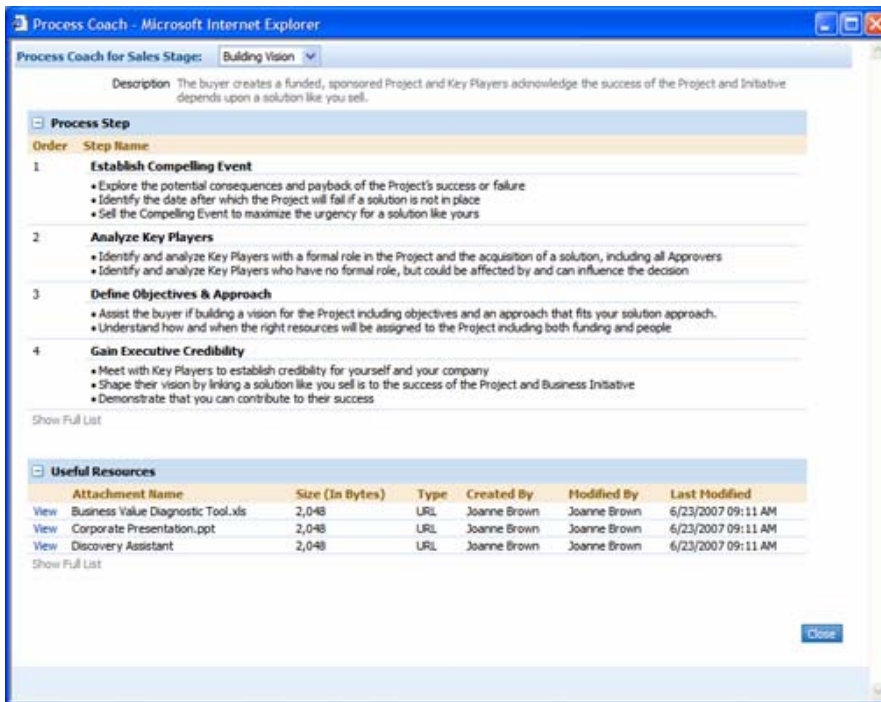
vendedores a ver o CRM On Demand como uma ajuda, e não como um obstáculo, para o sucesso.

Benefícios Indiretos

Os recursos e benefícios mencionados acima são importantes porque afetam diretamente os vendedores, mas o

Menos óbvios, mas provavelmente mais importantes, são os recursos analíticos do CRM On Demand. O CRM On Demand é o único sistema hospedado baseado em assinaturas que oferece um data warehouse incorporado que pode fornecer insights sobre tendências históricas. Esses insights não afetam o cotidiano dos vendedores, mas permitem que uma empresa tome melhores decisões de marketing, e até mesmo quanto ao desenvolvimento de novos produtos. Essas decisões acabam afetando o bolso dos vendedores da empresa. Por exemplo, se os ajustes nas atividades de geração de leads resultarem em um percentual mais alto de leads qualificados no início do processo de vendas, isso se refletirá em maiores volumes de vendas - e maiores comissões.

A idéia aqui é que, se a organização de vendas como um todo tiver mais sucesso, a empresa terá mais sucesso, e esse sucesso pode ser traduzido em benefícios pessoais importantes, como segurança no trabalho e remuneração mais atraente.



Um recurso de treinamento orienta os funcionários novos no processo de vendas com telas personalizáveis de melhores práticas.

de forma que a maioria dos processos de vendas bem-sucedidos pode ser clonada.

Os vendedores iniciantes que querem e precisam de orientação gostam desse recurso. Mas os vendedores experientes que não novos em uma empresa também podem se beneficiar desses recursos, pois eles ajudam a explicar o que de outra forma seria uma terminologia desconhecida. Resumindo, ele é mais outro elemento que pode ajudar os

CRM On Demand também oferece benefícios indiretos importantes.

O mais óbvio envolve os leads. O sistema inclui um processo de gerenciamento de leads que, como o processo de avaliação de leads, opera objetivamente com base em regras de negócios que garantem a lealdade, evitam o favoritismo e eliminam erros constrangedores, como designar o mesmo lead a dois representantes de vendas diferentes.

Dicas para o Sucesso

Embora o CRM On Demand tenha sido desenvolvido para incentivar a alta adesão, o processo pelo qual o sistema é implementado pode ter um efeito significativamente positivo - ou negativo. Veja aqui algumas sugestões baseadas em anos de experiência com disponibilizações de CRM em uma ampla gama de organizações.

Rever processos existentes. Não poderia haver hora melhor para rever o seu processo total de vendas do que quando você está pensando em um novo aplicativo de CRM. Além do processo principal, não esqueça da possível integração com outros aplicativos, como o Microsoft Outlook ou, caso você use produtos da Oracle, o Oracle E-Business Suite. O estabelecimento de vínculos com esses sistemas pode agilizar ainda mais o processo de vendas, e qualquer mudança que acelere ou automatize as tarefas ajudará a obter o apoio da força de vendas.

Conquistar a gerência. Em pesquisas após pesquisas, o comprometimento da gerência é citado como fator número 1 para obter altos índices de adesão. Isso não deve ser surpresa. Os gerentes seniores controlam os importantes fatores e causas que influenciam a adesão por parte dos iniciantes. Comunique-se com os principais acionistas e aponte os benefícios que são importantes para eles, como previsões mais precisas e recursos avançados de análise, incluindo dados históricos de identificação de tendências.

Além da persuasão, pense na hipótese de tornar obrigatória a adesão dos executivos e designe o programa CRM On Demand como o meio para administrar o negócios diariamente, por exemplo, comunicando oportunidades de vendas e reportando-se à alta gerência.

Consulta direta com os vendedores. No passado, os sistemas de CRM foram desenvolvidos tendo em mente principalmente as necessidades da administração, mas para

fomentar altos índices de adesão, as necessidades dos vendedores da linha de frente são muito importantes. Quando você pede as opiniões deles sobre como o CRM poderia ajudá-los a vender com mais eficiência, atinge dois objetivos:

- Você recebe opiniões valiosas sobre as formas pelas quais os aspectos diários do processo de vendas podem ser melhorados (o que lhe acrescenta uma dose saudável de controle, devemos admitir).
- Do ponto de vista psicológico, você estabelece as bases para a aceitação da iniciativa. No entanto, para criar credibilidade, é importante que você tenha contato direto, e não indireto, como por meio dos gerentes da empresa.

Minimizar a entrada de dados. A entrada de dados é um problema na vida da maioria dos vendedores, que a encaram, para dizer o mínimo, como um mal necessário, sem valor pessoal para eles. Existem três estratégias relacionadas à entrada de dados que podem ajudar nessa situação:

- Reduzir ao mínimo os dados que você coleta. Fazer as perguntas óbvias, como: “Precisamos mesmo saber isso?” e “Esses dados são contestáveis?” Lute contra a tendência de atingir a completude – e esteja preparado para algumas batalhas políticas.
- Explore a importação de dados de outros sistemas (em tempo real) para reduzir a quantidade de digitação necessária. O CRM On Demand suporta essa operação.

- Forneça caixas de seleção para responder às perguntas quando a entrada puder ser predefinida (como quadros de tempo de compra).

Garanta o treinamento adequado. Não importam quão intuitiva uma interface possa ser, os usuários precisam de um certo treinamento. Certifique-se de que eles o recebam. Monte um helpdesk para o primeiro mês ou um pouco menos que aceite ligações telefônicas, assim como perguntas por e-mail. E aproveite a variedade de pacotes de treinamento oferecidos por fornecedores de CRM como a Oracle. Fornecer alívio imediato para a frustração ajudará a manter as taxas de adesão altas sempre.

Garanta a consultoria adequada. Às vezes, é melhor envolver especialistas. A Oracle pode fornecer consultoria inicial para garantir que o processo inicial corra sem problemas.

Conquistar os usuários. Lembre-se, a maioria dos vendedores considera o CRM uma ferramenta de gerenciamento. O valor dos benefícios da fácil utilização pela força de vendas mencionados neste documento técnico pode não ser evidente para os usuários. Portanto, é fundamental lembrá-los regularmente das formas pelas quais o sistema pode facilitar suas vidas e ajudar a vender muito mais.

Conclusão

O CRM pode trazer enormes benefícios para uma organização de vendas, mas somente se os índices de adesão forem altos. O Oracle Siebel CRM On Demand foi desenvolvido especificamente para obter uma alta adesão. As organizações de vendas podem se sentir confiantes quanto ao sucesso dessa solução, quando combinada a um processo de implementação apropriado.

Oracle

A Oracle Corporation (Nasdaq: ORCL) é a líder mundial no fornecimento de CRM, com 5.000 clientes de CRM, 4,6 milhões de usuários de CRM e 125 milhões de usuários de auto-serviço. Nossos clientes contam com soluções de gestão de relacionamento com clientes, business intelligence e integração de dados de clientes para possibilitar melhorias substanciais na identificação, aquisição, manutenção e atendimento de seus clientes. Essas soluções são o resultado de mais de US\$2 bilhões de investimentos diretos e em parceria, e refletem mais de 11 anos de liderança no setor de CRM. Os produtos de CRM da Oracle incluem Siebel, Siebel CRM On Demand, Oracle E-Business Suite, PeopleSoft e Oracle Contact Center Anywhere. Com uma gama de produtos, uma experiência no setor e opções de disponibilização incomparáveis, a Oracle é a escolha certa em matéria de CRM. Para saber mais, visite Oracle.com/CRM.

IT Business Edge

A IT Business Edge fornece a tecnologia empresarial de informação, análise e contexto necessária para que os tomadores de decisão maximizem o retorno do investimento em TI e alinhem as iniciativas de TI com os objetivos do negócio. Como Agente de Inteligência Tecnológica, a IT Business Edge fornece um conteúdo diferente daqueles dos tradicionais editores de TI, serviços de notícias ou firmas de análise. Nossos editores monitoram todas essas fontes — e muitas outras — para obter informações cruciais sobre TI, que são transformadas em recomendações práticas para gerentes de TI de alto nível e administradores de empresas. Os assinantes acessam nosso conteúdo prático e ferramentas úteis de tomada de decisão por intermédio de um magnífico web site, boletins direcionados enviados por e-mail e RSS feeds variados. Todos esses meios servem para veicular nossos blogs voltados para empresas, entrevistas exclusivas em especialistas da área e informantes da indústria, além do nosso banco de dados com mais de 20.000 sumários que resumem o conteúdo de mais de 2.500 fontes. Visite nosso web site no endereço: <http://www.itbusinessedge.com>

Sobre o Autor

Mike Stevens começou sua carreira como redator técnico de um fabricante de semicondutores, e depois passou para a área de marketing. Em sua própria agência, com sede no chamado Vale do Silício, trabalhou com uma impressionante lista de clientes, incluindo HP, EMC, Fujitsu e Microsoft. Seu principal foco, nos últimos sete anos, têm sido os softwares empresariais.