



Research Unit in Marketing & Consumption

Business Papers

Lean Six Sigma e CRM

Lean, Six Sigma, CRM, Processo de Melhoria Contínua

Lean Six Sigma and CRM

Lean, Six Sigma, CRM, Continual Service Improvement

Francisco Ferrão – IPAM Lab Lisboa

Resumo

A filosofia Lean associada inicialmente à produção industrial na empresa Toyota tem vindo a ser cada vez mais utilizada no contexto das empresas em geral e para as mais variadas áreas de aplicação. Por outro lado a metodologia Six Sigma, criada pela empresa Motorola, também num contexto industrial, e tendo como objectivo a qualidade e um processo de melhoria contínua tem estendido a sua aplicação às empresas de serviços. O CRM – Customer Relationship Management é uma estratégia de negócio que assume hoje um papel fundamental para a fidelização dos clientes assentando na melhoria da prestação de serviços que as empresas têm que garantir.

Abstract

The Lean philosophy, initially associated with industrial manufacturing through the Toyota company, has been implemented in the context of companies in general and in various areas of management. On the other hand the Six Sigma methodology, created by the Motorola company, also in an industrial context, has as its main objective the quality process and the continual service improvement process. Its application goes beyond the industrial context to service companies. CRM – Customer Relationship Management is a business strategy that has nowadays a fundamental role in acquiring client loyalty based in the improvement of services they provide.

1 A integração de processos e metodologias

O Lean Six Sigma consiste numa combinação integrada, e estruturada, das características dos conceitos Lean e Six Sigma com o objectivo de se atingir a optimização da gestão das organizações através de um processo contínuo de melhoria da qualidade dessa gestão.

Por outro lado o CRM é uma estratégia de negócio que tem como objectivo principal optimizar o relacionamento com os clientes das organizações através da prestação de serviços, assente em processos de negócio que devem ser avaliados para a sua melhoria.

A conjugação da implementação do Lean Six Sigma e do CRM vai melhorar o conhecimento do comportamento dos clientes, adquirir novos clientes e conseguir a sua fidelização sobretudo devido à optimização dos serviços prestados aos clientes.



Research Unit in Marketing & Consumption Business Papers

As organizações podem pois beneficiar de uma análise mais profunda, e rigorosa, dos dados dos clientes e das metodologias Lean e Six Sigma para compreender os factores que sustentam a satisfação, e melhoria dos relacionamentos, com os clientes de uma forma mais rápida, e eficiente, com custos mais baixos (recorrendo à eliminação de desperdícios, por exemplo, de tarefas desnecessárias nos processos) e com redução dos riscos associados.

A ligação do conceito Lean com o CRM deve-se em grande parte à orientação para o cliente que é a característica fundamental da empresa Toyota e que está reflectida no seu documento interno, também em livro (Yoshio Ishizaka 2009), no qual é claro que os clientes satisfeitos são a verdadeira origem do seu sucesso.

Pode mesmo dizer-se que toda a actividade da Toyota está orientada com esse objectivo em que se integram os contextos industriais e um enfoque nos clientes, isto é, contextos industriais e não industriais.

A ligação Lean CRM, (Graham Hill 2007), foi desenvolvida pela Toyota na Europa para tratar o grande volume de dados dos clientes que são recolhidos em todos os pontos de contacto dos clientes durante o seu ciclo de vida.

Deste modo a Toyota consegue detectar a evolução do seu relacionamento com os clientes e desta forma responder com acções de forma a aumentar a satisfação dos clientes, procurar a sua fidelização através da repetição de compra, com custos mais reduzidos.

Entretanto, e com a evolução do CRM nas empresas nomeadamente na passagem para o CRM 2.0 (ou Social), esta ligação Lean CRM pode alargar-se com outras formas de relacionamento com os clientes baseadas numa perspectiva actual consubstanciadas na maior interacção dos clientes,

As empresas industriais têm utilizado o Six Sigma como uma ferramenta para gerir processos de qualidade e de melhoria contínua desde a década de 80.

Na sua essência o Six Sigma é uma abordagem para eliminar defeitos através da aplicação de técnicas estatísticas para detectar, corrigir e melhorar os desvios nos processos.

O Six Sigma é muito importante (Craig Fairfield 2004) para melhorar os processos que têm a ver com os relacionamentos com os clientes.

Para as empresas industriais as vantagens competitivas não vêm apenas do desenvolvimento, e comercialização, de produtos mais inovadores, com custos mais reduzidos, mas sobretudo pela prestação de serviços aos clientes mais eficazes e eficientes.

Ora os processos associados aos relacionamentos com os clientes têm, muitas vezes, ineficiências que podem ser solucionadas recorrendo ao Six Sigma.

Pode mesmo dizer-se (Peter Pande, Robert Neuman e Roland Cavanagh 2000) que naqueles processos existe em média apenas uma eficiência de 50% que poderá ser melhorada.

As empresas que implementaram o Six Sigma têm obtido benefícios que incluem um melhor conhecimento das necessidades dos clientes e a integração dessas necessidades nos processos de negócio críticos para as empresas assim como apoiando a adopção de uma cultura de melhoria contínua.

Este documento vai pois detalhar esta integração do Lean Six Sigma e CRM tendo em vista demonstrar que ela poderá ser um caminho para a melhoria dos relacionamentos com os clientes



Research Unit in Marketing & Consumption

Business Papers

de uma forma sustentada, a partir de técnicas estatísticas, procurando garantir a sua fidelização e rentabilidade.

2 O que é o Lean Management

O conceito de Lean assenta basicamente (Taiichi Ohno 1988) no princípio que as empresas devem empreender os esforços necessários para eliminar, ou reduzir, todos os desperdícios, ou qualquer actividade, que consome recursos sem acrescentar valor em termos de concepção, fabricação, distribuição e os processos da prestação de serviços aos clientes.

Foi desenvolvido por Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohno e outros responsáveis da empresa Toyota durante o período de tempo que se seguiu à Segunda Guerra Mundial com muitos desenvolvimentos subsequentes cujos impactos são transversais a todas as áreas operacionais das empresas e não necessariamente apenas à fabricação.

Os seus princípios básicos são:

- Compreender o que é que os clientes realmente valorizam;
- Conhecer os processos de disponibilização de valor para os clientes;
- Estruturar os processos de negócio de forma a garantir do fluxo de valor para os clientes;
- Implementar um processo de melhoria contínua de disponibilização de valor para os clientes.

O modelo de gestão Lean (Vivek E Naik 2011) tem a ver pois essencialmente com o enfoque no cliente.

O valor é definido pelo cliente e as empresas devem desenvolver, manter e melhorar, processos para fornecer valor acrescentado aos clientes.

O conceito Lean, que se originou na designada *Supply Chain (Cadeia de Abastecimento ou Logística)*, começa (Paul Buchanan 2010) com o cliente que vai “puxando” a produção ao longo da Cadeia de Abastecimento.

Quer isto dizer que as necessidades dos clientes é que comandam a produção, ou seja, o produto a fabricar tem que estar de acordo com as necessidades dos clientes e não o produto ser “empurrado” para o cliente sem atender ao que ele realmente precisa.

Ora qualquer iniciativa de CRM deve começar pelo processo de criação de valor e pela análise de como é que se pode criar valor para o cliente e para a empresa sua fornecedora / prestadora de serviços.

Por outro lado o CRM 2.0 (Paul Greenberg) alarga, e acelera, o conhecimento do cliente colocando o cliente no controlo do processo e ligando o seu *feedback* (sob a forma de ideias, sentimentos, atitudes e comportamentos expressos sob as mais variadas formas como sejam as redes sociais e comunidades virtuais) aos departamentos de desenvolvimento, marketing, vendas e serviços das empresas.



Research Unit in Marketing & Consumption

Business Papers

Este *feedback* tem a ver também com a colaboração entre clientes através da criação de conteúdos, respondendo a questões, fornecendo recomendações e outras formas de colaboração.

As empresas estão cada vez mais (Paul Buchanan 2010) a fazer um verdadeiro *outsourcing* do seu marketing, vendas e serviço aos seus clientes.

O conceito Lean pode ser apoiado, e facilitado, através de um melhor conhecimento do cliente recorrendo a ferramentas associadas ao CRM 2.0 como seja, por exemplo, o *Text Mining* (para além do *VOC – Voice of the Customer* e o *WOM – Word of Mouth*) para análise dos textos criados pelos clientes assim como as ferramentas de *BPM – Business Process Management* para a criação de processos de negócio mais flexíveis.

Desta forma a *avaliação qualitativa da empresa pelos seus clientes* pode ser analisada complementando a *avaliação quantitativa da empresa pelos seus clientes* que se pode obter através das ferramentas de *BA – Business Analytics* nomeadamente o *Data Mining*.

3. Six Sigma e CRM

A criação do Six Sigma deriva, (Mikel Harry e Richard Schroeder 2005) membros da equipa que inicialmente definiu o que é o Six Sigma na Motorola, da necessidade das empresas reduzirem os seus custos tornando-se mais eficientes e eficazes através de metodologias e abordagens estatísticas como iremos detalhar mais à frente.

Nestas condições, e ainda de acordo com estes autores, podemos caracterizar o Six Sigma como:

“Um processo de negócio que permite às empresas melhorar a sua operação recorrendo à concepção, e monitorização, das actividades diárias de modo a minimizar os desperdícios, e a utilização de recursos, enquanto simultaneamente se melhora a satisfação dos clientes.”

Os programas de controlo de Qualidade têm tido o enfoque na detecção, e correcção, de defeitos nas mais variadas actividades como sejam, por exemplo, as relacionadas com a área comercial e industrial.

O Six Sigma tem uma perspectiva mais alargada na medida em que: *fornece métodos específicos para reformular os processos de negócio das empresas de modo a que os defeitos e erros nunca cheguem a acontecer.*

É importante salientar que um *defeito*, no contexto do Six Sigma, é algo que pode provocar a insatisfação do cliente.

O Six Sigma consiste essencialmente nos seguintes pontos:

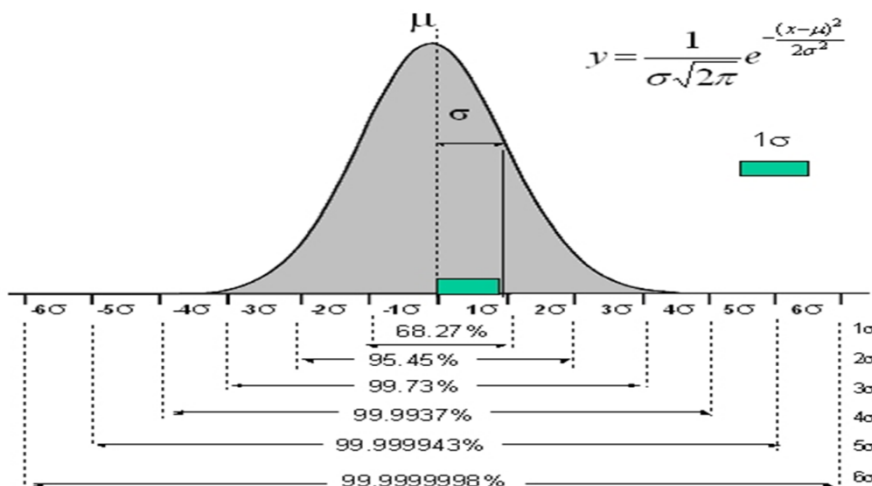
- Uma metodologia para melhorar os produtos / serviços / processos de uma empresa
- Um conjunto de ferramentas de qualidade e gestão para a resolução de problemas
- Uma filosofia de gestão com um enfoque na melhoria contínua
- Um processo organizado para a análise estruturada de dados a partir de métodos e técnicas estatísticas

Research Unit in Marketing & Consumption

Business Papers

- Um parâmetro estatístico – desvio padrão σ
- **6 σ** significa 99,999998% de precisão dos dados de uma amostra o que quer dizer que 99,999998% desses dados se situam entre **-6 σ** e **+6 σ** ; em termos práticos significa que num milhão de peças (ou outra entidade) 3,4 terão defeito
- Para um processo o designado **Sigma Score**, ou seja, a variável **z** (da variável normal reduzida) permite avaliar a qualidade do processo em análise

Em termos da variável normal reduzida será então:



Distribuição normal reduzida com média μ e desvio-padrão σ

O Six Sigma (Sven den Boer 2006) deve utilizar-se nas seguintes circunstâncias:

- Quando existem causas / situações desconhecidas
- Existem muitos problemas e nem sempre estão bem definidos
- Quando uma “abordagem generalista” não é aplicável
- Quando outros métodos de resolução não se aplicam
- Em situações mais complexas com muitas variáveis

Ainda segundo o mesmo autor a abordagem de resolução de problemas no contexto Six Sigma pode então resumir-se na seguinte sequência de acções:

Problema > Problema > Solução > Solução
Real Estatístico Estatística Real



Research Unit in Marketing & Consumption

Business Papers

Para fazer a passagem do problema real para a sua formulação estatística teremos que considerar a variável em análise, isto é, a variável que caracterizará o problema a resolver, que representamos pela variável **Y**, e a(s) variável(eis) **X** serão os factores que influenciarão essa variável pelo que teremos **$Y = f(X)$** .

Como já referimos anteriormente o Six Sigma terá a ver com a melhoria dos processos de negócio das empresas pelo que a variável **Y** representará alguma característica mensurável de um processo que necessitará de ser melhorada a partir da análise dos seus resultados.

A **abordagem estatística** do Six Sigma far-se-á em várias fases a saber:

1. Em primeiro lugar o processo a ser analisado tem que ser definido em termos do seu âmbito e consequentes limites de especificação (em particular o LIE – Limite Inferior da especificação e o LSE – Limite Superior da Especificação)
2. Será então necessário recolher uma, ou mais, amostras dos resultados desse processo para então se proceder ao seu tratamento estatístico
3. Podem então determinar-se a média e o desvio padrão dessas amostras
4. Calcular-se-á então o **Sigma Score (Z)** do processo e concluir então qual a percentagem dos resultados que ficam dentro dos limites especificados.

O **CRM** – Customer Relationship Management como estratégia de negócio para a construção de relacionamentos com os clientes inclui também uma componente muito importante na prestação de serviços aos clientes garantindo a sua fidelização.

Por outro lado a prestação de serviços aos clientes no contexto do CRM tem a ver essencialmente (Ferrão 2003) com a gestão dos seus processos de negócio

4 Casos práticos de aplicação do Lean Six Sigma CRM

Em seguida detalhamos duas aplicações práticas **Lean Six Sigma CRM** salientando duas situações diferentes uma que tem a ver com as empresas que prestam serviços de *BPO – Business Process Outsourcing* e que necessitam de controlar as suas condições contratuais e a outra a da empresa que foi a pioneira deste novo modelo organizacional a empresa Toyota como referimos anteriormente.

No caso da empresa Toyota será detalhada a forma como estas metodologias são empregues na prática.

4.1 Empresas de *BPO – Business Process Outsourcing* (Six Sigma e CRM)

Actualmente cada vez mais as empresas subcontratam a prestação de serviços de várias áreas operacionais preferindo concentrar-se no seu *core business*.

O *BPO* pode definir-se como (Margaret Rouse 2010):



Research Unit in Marketing & Consumption

Business Papers

“O BPO consiste na contratação de um serviço, um processo ou genericamente um conjunto de tarefas a uma terceira entidade.”

Neste contexto a prestação de serviços aos clientes pela empresa contratada é consubstancializada a partir de contratos que vão incluir as condições em que a prestação desse serviço vai ser realizada.

De entre as várias condições contratuais existem os designados *SLA – Service Level Agreements* (ou seja *Acordos de Níveis de Serviço*) conjunto de indicadores, com as correspondentes metas associadas, as quais se poderão avaliar recorrendo ao Six Sigma.

Essa avaliação vai permitir verificar se essas metas são atingidas o que tem implicações não só em termos contratuais mas também servirá de base para a implementação de um plano de melhoria contínua da empresa contratada.

Consideremos então o caso de uma empresa que presta serviços aos seus clientes através de um *Contact Center* em que o tempo de resolução de situações colocadas pelos clientes tem um *SLA* de 60 minutos e a empresa quer determinar como é que as chamadas dos clientes estão a ser resolvidas para verificar se, o *SLA* está, ou não, a ser cumprido.

As etapas para resolver esta questão serão então:

1. **Definição do processo** - de acordo com o contrato os clientes terão as suas questões resolvidas em menos de uma hora (em que a variável X representa a duração da resolução das questões dos clientes e que se admite que segue a distribuição normal o que também poderá ser testado).
2. **Recolha de dados** - uma amostra de 30 questões dos clientes serão medidas, em termos de tempo (em minutos), desde o momento em que o cliente liga até que dá por solucionada a questão.
3. **Limites a estabelecer** - Limite Superior=60 minutos e Limite Inferior=0
4. **Resultados da amostra** -

Tempo médio de resolução das questões = 54,13169

Desvio-padrão da amostra = 2,94254

Cálculos

1. Determinar o **Sigma Score** para a amostra:

$$Z = (\text{Limite Superior} - \text{Média}) / \text{Desvio-padrão} = (60 - 54,13169) / 2,94254 = 1,99$$



Research Unit in Marketing & Consumption Business Papers

2. Calcular a probabilidade que o tempo de resolver questões é inferior ao Limite Superior = 60 minutos

$$P(X < 60) = P(Z < 1,99) = 0,9767 \text{ } \leftrightarrow \text{ } 97,67\%$$

(A partir da consulta da tabela da distribuição normal reduzida)

Quer dizer que para aquela amostra 97,67% é a probabilidade das questões serem resolvidas em menos de 60 minutos.

Se o *SLA* contratado definisse que 90% das questões devem ser resolvidas em menos de 60 minutos então, para aquela amostra, o *SLA* será cumprido.

Obviamente que outras amostras devem ser analisadas e a partir delas, e com os modelos de Inferência Estatística extrapolar os resultados para a população, isto é, para todas as chamadas durante o período de tempo que também constar do *SLA* acordado.

4.2 A empresa Toyota (Lean CRM)

Antes de 2009 a estratégia de fidelização de clientes da Toyota, "Lean CRM", foi um modelo para a indústria automóvel mas que hoje em dia está cada vez mais difundida em muitas outras áreas de negócio tendo também tido para isso a grande evolução em termos de sistemas e tecnologias de informação, e na forma de as utilizar, nomeadamente na internet e nas comunicações móveis.

Nunca será demais então salientar os princípios que a Toyota segue nesta área, e que estão contemplados no livro "*The Toyota Way in Sales and Marketing*" (Ishizaka Yosho 2009), assentam no Lean CRM e podem traduzir-se de uma forma reduzida pela afirmação "*a melhor maneira de satisfazer completamente um cliente é saber o que ele deseja mesmo antes de ele se aperceber do que quer*".

Nestas condições a "*Estratégia de fidelização de clientes*", "*Cientes para sempre*" segundo a Toyota, assenta na análise de marketing dos mercados colocando-se do ponto de vista dos clientes.

A base de toda a estratégia será o "*processo de aquisição da viatura*" que a Toyota divide em cinco fases em que cada uma tem os seus processos, e objetivos, específicos:

Pesquisa – a informação necessária para que o cliente possa decidir é fácil de encontrar e obter

Visita – os clientes podem facilmente encontrar um concessionário Toyota que lhes proporcionará um ambiente adequado para que possam tomar uma decisão

Aquisição – os clientes são informados de todos os aspectos relacionados com a compra da viatura quer no que diz respeito aos modelos, e opções, disponíveis assim como de outras condições de compra

Entrega – a entrega da viatura é particularmente importante e a Toyota procura que ela esteja de acordo com as necessidades expressas pelos clientes



Research Unit in Marketing & Consumption

Business Papers

Posse – os clientes podem esperar por parte da Toyota um apoio adequado durante vida da viatura

Ainda no livro *"The Toyota Way in Sales and Marketing"* será importante salientar que os departamentos de marketing da Toyota que estão mais directamente em contacto com os seus clientes são responsáveis por obter o máximo possível de informação acerca dos clientes as suas expectativas e necessidades.

Esta informação será um suporte muito importante para o processo de melhoria contínua do relacionamento da Toyota com os seus clientes.

O Lean CRM baseia-se (Ishizaka Yosho 2009) e (Graham Hill 2009) em cinco princípios básicos que a Toyota definiu e implementou:

A) Compreender o que é que os clientes valorizam

Infelizmente o que se constata na prática é que muitas empresas não sabem concretamente o que é que os clientes realmente valorizam na sua proposta de valor, isto é, o *valor percebido* pelo cliente nem sempre coincide com o valor que as empresas crêem propor.

Essas propostas de valor baseiam-se ainda muito nas ferramentas de *Business Analytics* nomeadamente na determinação da "propensão" que os clientes terão para adquirir um determinado produto.

O Lean CRM, por outro lado, vai procurar esse valor que a empresa tem para os clientes, através do conhecimento das necessidades dos clientes que se manifestam nas acções que os clientes empreendem e dos resultados que pretendem obter da empresa com essas acções.

Para isso a Toyota utiliza uma combinação de entrevistas qualitativas, e observações de como é que os clientes desenvolvem as suas acções, seguidas de uma análise quantitativa para validar essas acções e os resultados que se pretendem obter num grupo mais alargado de clientes.

Desta maneira a Toyota consegue saber o que é que os clientes realmente valorizam e também o seu grau de satisfação com a forma como esse "valor" lhes é proporcionado.

Este é um ponto de partida não apenas para o Lean CRM mas também para o sucesso que a inovação, que os clientes podem trazer, tem para a empresa.

A taxa de sucesso da inovação, em produtos / serviços, pode passar assim de uma taxa de insucesso de 80% para uma taxa de 80% de sucesso.

B) Mapear o que os clientes realmente valorizam

Conhecido o que realmente os clientes valorizam deve analisar-se essa cadeia de valor através da empresa e mapear aqueles processos que lhe estão associados.

Esta é uma forma diferente de analisar os processos de uma empresa na medida em que eles são analisados do ponto de vista dos clientes, isto é, de que maneira é que eles criam valor para os clientes e consubstanciam propostas de valor.



Research Unit in Marketing & Consumption

Business Papers

Em particular será de salientar que esta “perspectiva Lean CRM” vai procurar eliminar todas as actividades e tarefas dos processos que são desnecessárias tornando-os mais eficientes e eficazes do ponto de vista da criação de valor para os clientes.

Constata-se também que mesmo na reengenharia de processos, que supostamente também teria esse objectivo, 40% das actividades e tarefas não acrescentam valor para os clientes.

Consideramos que essa situação tem sobretudo a ver com o facto da reengenharia de processos ter necessidade de objectivos concretos mas que em muitas empresas têm sobretudo a ver apenas com melhorias do seu funcionamento interno e não para os seus clientes.

C) Permitir que o valor passe directamente para os clientes

Quer dizer que as empresas, depois de terem entendido o que é valor para os clientes, devem criar as condições que ele passe directamente para eles.

Estas condições terão a ver com as várias formas (Ferrão 2003) que o valor pode ter para os seus clientes como, por exemplo:

- a) Preço;
- b) Conveniência na prestação de serviços (como no caso, com cada vez mais aplicações, que tem a ver com as comunicações móveis num contexto *anytime / anywhere*);
- c) Adequação do produto / serviço às exigências e necessidades dos clientes;
- d) Implementar o mais possível um processo automático de tomada de decisão relativamente ao fornecimento de produtos como, por exemplo no negócio electrónico, apoiar a selecção do produto adquirir, escolher a forma do pagamento bem como o meio de entrega;

D) Permitir que sejam os clientes a ir “buscar valor” à empresa

Em vez da perspectiva “mais tradicional” do Marketing, e do CRM original, em que as propostas de valor são “empurradas”, ou seja uma perspectiva “*push*”, para os clientes as empresas têm que criar as condições para a mudança para uma perspectiva “*pull*” em que são os clientes que vão “*buscar o valor*” às empresas.

Esta situação tem a ver sobretudo com o facto das empresas não conhecerem o que é que os clientes realmente valorizam o que tem como consequência que os seus processos não estão orientados para os clientes e portanto não conseguem transmitir essas propostas de valor.

O Lean CRM, por outro lado, adopta uma perspectiva “*sense and respond*” em que após uma acção dos clientes a empresa envia automaticamente uma mensagem que complementa o que o cliente teve acesso.

E) Melhoria contínua da disponibilização de valor para os clientes



Research Unit in Marketing & Consumption

Business Papers

Quando o Lean CRM está implementado é altura de desenvolver um processo de melhoria contínua utilizando, como a Toyota na área industrial, o *Kaizen* (que em japonês quer dizer “mudança para melhor”).

Basicamente tratar-se-á de estender o *Kaizen* que a Toyota utiliza na operação industrial, e de que foram pioneiros de utilização, ao CRM.

De uma forma simplificada o *Kaizen* consiste num processo estruturado, em várias etapas, que analisa as potenciais melhorias que as empresas devem implementar, estabelece objectivos, indicadores e metas, que se devem atingir para implementar as referidas melhorias, e mede os resultados obtidos para servir de base às melhorias a fazer.

Em termos práticos (Michael Totten 2010) no Lean CRM da Toyota tudo o que acontece nos mais variados pontos de contacto da empresa com os seus clientes é processado, e analisado, através do designado “*Customer DNA*”.

Assim que o cliente é identificado em qualquer um desses pontos de contacto é definida uma calendarização de acções a empreender nos vários pontos de contacto do cliente com a Toyota através do seu *CMS – Campaign Management System*, sistema de gestão de campanhas.

Por exemplo, se um cliente traz uma viatura para uma revisão a *CMS* cancela imediatamente todas as mensagens que já tinha preparado para avisar o cliente que necessitava de fazer essa revisão.

Ao mesmo tempo a quilometragem, e outros dados importantes como a data da revisão, da viatura são usados para automaticamente calcular quando será a próxima revisão assim como preparar todas as mensagens de aviso para que essa revisão ser realizada na data prevista.

Se por outro lado o cliente pedir informações sobre um novo modelo o *Customer DNA* será revisto para identificar quais serão as acções a desenvolver para fazer o acompanhamento posterior desse pedido.

Para melhorar este acompanhamento a Toyota vai criando cada vez mais pontos de contacto dos clientes com a empresa como o *Customer Driver Club*.

5 Conclusões

O Lean CRM (Graham Hill 2009) é um processo simples, mas poderoso, que a Toyota concebeu para reestruturar as actividades de CRM com maior enfoque nos seus clientes estimando-se que graças a ele a Toyota reduziu 80% dos seus custos de marketing.

O conhecimento daquilo que os clientes valorizam, que pode ser obtido pela própria empresa ou então por acção directa dos clientes, será pois um verdadeiro catalisador para reformular a forma como esse valor é passado para os clientes aumentando as vendas e simultaneamente reduzindo os custos dessas vendas.

Por outro lado o **Six Sigma** complementa o **CRM**, adaptando de (Sven den Boer 2006) pelo autor, e de acordo com os seguintes pontos:



Research Unit in Marketing & Consumption

Business Papers

- O **Six Sigma** apoiando a redução dos riscos operacionais das implementações do **CRM** suportando mesmo as iniciativas relacionadas com as conformidades ligadas a leis e regulamentações eventualmente existentes;
- O **Six Sigma** apoiando, de uma forma sustentada, as iniciativas que levam à melhoria da prestação de serviços, e consequentemente, de relacionamentos das empresas com os seus clientes;
- O **Six Sigma** também pode contribuir para tornar mais visíveis quais são os serviços que adicionam mais valor para a empresa, e para os seus clientes, e que serão aqueles que deverão ter a máxima prioridade em termos de melhoria da sua prestação;
- O **Six Sigma** não é complexo na medida em que os modelos e técnicas de estatística são de fácil implementação e serão, com alguma formação, compreendidos pelos colaboradores da empresa tendo em atenção que também existem *softwares* que apoiam essa implementação.

Um processo bem definido (Zhedan Pan, Hoyeon Ryu, and Jongmoon Baik em data indefinida) de implementação de processos de negócio pode aumentar a satisfação dos clientes e ser um factor chave para o sucesso das empresas e garantir a sua competitividade.

Para garantir o sucesso dessa implementação as técnicas e metodologias associadas aos modelos **Lean** e **Six Sigma** podem pois constituir uma mais-valia, nas mais variadas vertentes para apoiar as iniciativas / estratégias de **CRM** que as empresas devem empreender para construir cada vez melhores relacionamentos com os seus clientes.



Research Unit in Marketing & Consumption

Business Papers

Referências / References

ISHIZAKA YOSHIO (2009) *The Toyota Way in Sales and Marketing* Enna Products Corporation (versão desta empresa de um documento interno da Toyota)

PANDE PETER S., NEUMAN ROBERT P., CAVANAGH ROLAND R. (2000) *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance* McGraw-Hill Professional

ONO TAIICHI (1988) *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* Productivity Press; 1st Edition

HARRY MIKEL, SCHROEDER RICHARD (2005) *Six Sigma The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing The World's Top Corporations* Currency Doubleday (Random House)

BOER SVEN DEN (2006) *Six Sigma for IT Management* Van Haren Publishing

FERRÃO FRANCISCO (2003) *CRM – Marketing e Tecnologia* Escolar Editora

GREENBERG PAUL (2009) *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers* McGraw-Hill Osborne Media

WEBGRAFIA

NAIK E. VIVEK *Ultimate Guide to Lean Management A Lean Managers Short guide to Lean Management*
<http://whatisleanmanagement.com/wp-content/uploads/2011/10/Ultimate-Guide-to-Lean-Management.pdf> (sítio consultado em 3/1/2013)

HILL GRAHAM *The Lean CRM-Toyota Story: You Can Have a Strategy That Works in Manufacturing and Marketing Environments*
http://www.customerthink.com/article/lean_crm_toyota_strategy_that_works
(artigo consultado neste sítio em 5/1/2013)

HILL GRAHAM (2009) *How to Increase Profitability and Reduce Costs with Lean CRM*
<http://www.mycustomer.com/topic/customer-intelligence/how-increase-profitability-and-reduce-costs-lean-crm>
(artigo consultado neste sítio em 12/8/2013)

FAIRFIELD CRAIG (2004) *Bringing-Six-Sigma-to-Customer-Facing-Business-Processes*
<http://www.destinationcrm.com/Articles/Web-Exclusives/Viewpoints/Bringing-Six-Sigma-to-Customer-Facing-Business-Processes-44056.aspx>
(artigo consultado neste sítio em 5/1/2013)

PAN ZHEDAN, RYU HOYEON, BAIK JONGMOON (2006) *A Case Study: CRM Adoption Success Factor Analysis and Six Sigma DMAIC Application* Information and Communications University South Korea
(artigo consultado em 12/1/2013)

BUCHANAN LAURENCE (2010) *Lean thinking in CRM and Social CRM*
<http://thecustomerrevolution.blogspot.pt/2010/01/lean-thinking-in-crm-and-social-crm.html>
(artigo consultado em 18/1/2013)

ROUSE MARGARET (2010) *Business Process Outsourcing BPO*
<http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-outsourcing>
(artigo consultado em 12/8/2013)

TOTTEN MICHAEL (2010) *A look at Toyota's customer retention strategies*
<http://www.helium.com/items/1869467-a-look-at-toyotas-customer-retention-strategies>
(artigo consultado em 11/8/2013)