

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

MARCOS ARTUR DE OLIVEIRA

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE CRM: UM ESTUDO
DE CASO**

Rio de janeiro
2010

MARCOS ARTUR DE OLIVEIRA

**IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE CRM: UM ESTUDO
DE CASO**

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

ORIENTADOR:

Professor Dr. Antonio Augusto Gonçalves

Rio de Janeiro
2010

DEDICATÓRIA

Meu Deus, meu Senhor, meu tudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus meu criador e a Jesus Cristo meu Mestre.

A meus pais que me proporcionaram princípios verdadeiros de vida.

A minha família pelo apoio e compreensão devido à ausência em determinados momentos em que me dedicava à realização deste meu sonho.

Ao amigo, grande exemplo e motivador Sr. Arantes pelo apoio, em vários momentos de minha vida.

Em diversas fases de minha vida encontrei vários amigos que me motivaram em busca desta realização e, sem perceberem, me influenciaram com seus exemplos de determinação, visão, disciplina, inteligência, cooperação e acima de tudo paixão pelo que fazem. Por isso agradeço aos grandes amigos, Darcy Moret, José Carlos Latini, Alexandre Silveira, Bruno Casagrande, Luciane Albuquerque, José Roberto Valadão, Rodrigo Boaventura, Marcelo de Oliveira, Eduardo Gusmão, Mariana Vidal, entre tantos outros que, se mencionados, não caberiam nesta página.

A todos os professores do MADE que me proporcionaram todo o conhecimento adquirido, em especial ao professor Antonio Augusto pelo esclarecimento e apoio na realização deste trabalho, além da grande paciência e perseverança.

RESUMO

Atualmente as organizações enfrentam diversos desafios em busca de vantagem competitiva sustentável. Neste contexto surge o CRM (*Customer Relationship Management*) como estratégia de negócio. A tecnologia e os sistemas de informação proporcionam a infra-estrutura necessária para que o marketing de relacionamento apóie ferramentas para um atendimento diferenciado e de longo prazo com clientes e parceiros. Entretanto, projetos deste tipo devem contemplar também processos e pessoas que fazem parte da estratégia de CRM. Este tema vem sendo desenvolvido no meio acadêmico e empresarial de forma cada vez mais abrangente devido a sua importância e ao retorno que proporciona aos negócios empresariais e por ser ainda um assunto relativamente novo no que se refere ao sucesso de adoção. Esta pesquisa tem como objetivo de estudo a análise da aderência da implantação de uma estratégia de CRM em uma indústria de pneumáticos ao modelo de implantação desenvolvido por Barreto (2007) e como objetivo secundário saber a opinião dos usuários com relação ao alcance dos objetivos do projeto. Uma abordagem sobre tecnologia, sistemas de informação, marketing de relacionamento e CRM, bem como as fases e etapas do modelo de planejamento, implantação e acompanhamento de estratégia de CRM foram o escopo deste estudo. E finalmente o estudo de caso proposto onde pode ser verificado que o modelo é aderente ao sistema de CRM pesquisado e que, na opinião dos usuários, os objetivos traçados para o mesmo foram alcançados.

Palavras-chave: CRM; Tecnologia da Informação; Sistema de Informação; Marketing de Relacionamento.

ABSTRACT

Nowadays, the organizations face several challenges to achieve sustained competitive advantage. In Such context raises the CRM (Customer relationship management) as a business strategy. The technology and information system offer the infrastructure needed to support marketing relationship tools to a differently attending and long term with customers and partners. However, projects such as this must contain process and people who are part of the CRM strategy. The question had been developed in academic environment and entrepreneur with comprehensively due to importance and investment return to business and to be newly questioned about success for adoption. This research aims to study the analysis of the model development by Barreto (2007) into a tire industry, and as secondary aim, to know the opinion of users related to achievements of the project's aims. The approach about technology and information system, relationship marketing and CRM, as well as phases and steps of the planning model, settlement and following of CRM strategy are the focus of this study. Finally, through the case study shows that the model is adhering to CRM system research and, in the user's opinion the project was achieved.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes de um sistema de informação	31
Figura 2 – Modelo conceitual para estratégia de CRM	49
Figura 3 – Mapa de processo do gerenciamento da fidelidade do cliente	57
Figura 4 – Recursos dos <i>softwares</i> CRM	59
Figura 5 – O modelo para planejar, implantar e acompanhar o CRM	70
Figura 6 – Organograma do Departamento Comercial	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características de dados valiosos	32
Quadro 2 – Definições de marketing de relacionamento	40
Quadro 3 - Marketing de massa <i>versus</i> marketing um a um	53
Quadro 4 - Requisitos para a automação da força de vendas	62
Quadro 5 - Vantagens do Questionário	98
Quadro 6 – Métricas de Controle – Fatores	115
Quadro 7 – Controle e Adaptação	116
Quadro 8 – Ocorrência de fases e etapas do modelo	117
Quadro 9 - Quadro de respostas da opinião dos usuários	118

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
LISTA DE FIGURAS	V
LISTA DE QUADROS	VI
1. CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização	18
1.2 Problemática	21
1.2.1 Definição do Problema	21
1.2.2 Objetivos	21
1.2.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 Delimitação do Estudo	21
1.4 Justificativa	22
1.5 Relevância Científica e Social	22
2. CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Tecnologia da Informação	25
2.2 Sistemas de Informação	31
2.3 Relacionamento com Clientes	37
2.4 CRM	41
2.4.1 Tipos de CRM	53
2.4.2 Softwares CRM	55
2.4.3 O CRM e o Marketing	57
2.4.4 Automação da Força de Vendas	59
2.4.5 Vantagens Competitivas que SI pode proporcionar	67
2.5 Modelo de Planejamento, Implantação e Acompanhamento de CRM	69
2.5.1 Fase I – Planejamento	70
2.5.1.1 Etapa 1 – Identificação das necessidades	71
2.5.1.2 Etapa 2 – Definição da Equipe	72
2.5.1.3 Etapa 3 – Análise Organizacional	73
2.5.1.4 Etapa 4 – Análise de Fornecedores e Ferramentas	76
2.5.1.5 Etapa 5 – Definição de Objetivos	77
2.5.2 Fase II – Implantação	78
2.5.2.1 Etapa 6 – Comunicação do Projeto	78
2.5.2.2 Etapa 7 – Mapeamento dos Processos	79
2.5.2.3 Etapa 8 – Definição das Ferramentas	80
2.5.2.4 Etapa 9 – Treinamento das Pessoas	81
2.5.2.5 Etapa 10 – Implantações das Ferramentas	82
2.5.3 Fase III – Acompanhamento	84
2.5.3.1 Etapa 11 – Definição de Métricas de Controle	84
2.5.3.2 Etapa 12 – Controle e Adaptação	86
2.6 Considerações e contribuições ao modelo	88
3. CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DA PESQUISA	90
3.1 Tipo e Metodologia de Pesquisa	90
3.2 Delineamento da Pesquisa	94
3.3 Protocolo de Pesquisa	95

3.4 Método de Coleta de Dados	95
3.5 Análise e validação dos Dados	98
3.6 Limitações Metodológicas	99
4. CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	101
4.1 Apresentação da empresa	101
4.2 Fase I – Planejamento	102
4.3 Fase II – Implantação	111
4.4 Fase III – Acompanhamento	115
4.5 Opinião dos usuários	118
5. CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	120
5.1 Proposta de atividades futuras	122
GLOSSÁRIO	124
REFERÊNCIAS	127
QUADRO TEÓRICO	132
ANEXO I	133
ANEXO II	134
ANEXO III	146
ANEXO IV	150
ANEXO V	153

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente em que as mudanças ocorrem de forma cada vez mais veloz, as organizações necessitam obter informações de forma ágil, fidedigna e objetiva. Estas informações podem ser sobre o cenário econômico mundial, sobre o mercado em que atuam, sobre seus concorrentes e principalmente sobre seus clientes. O relacionamento entre empresas e seus clientes se tornou muito importante no ambiente de negócios. Isto se baseia na concepção de que a empresa que não está voltada para seus clientes deixa de ser moderna, atual, e é incapaz de se manter no mercado, que se transformou, em certos casos, extremamente competitivo. Os clientes de uma organização são o seu maior ativo e seus gerentes e executivos ficam cada vez mais preocupados com a redução de sua carteira de clientes que são assediados por concorrentes oferecendo melhores produtos com menores preços e condições. A medida que se reduz a fidelidade do cliente, as margens dos produtos das empresas também são reduzidas, devido à tática de redução de preços ser a mais adotada com o objetivo de não haver perda de clientes frente à concorrência.

No setor de fornecedores de pneus para a indústria automotiva a competição é muito acirrada e quando seus concorrentes obtêm informações específicas sobre necessidades e desejos dos clientes, onde é possível promover alterações que vão desde ajustes de processos a inovações nos produtos, a organização perde vantagem competitiva. As informações sobre clientes são cada vez mais abundantes, detalhadas e disponíveis para várias empresas, e os clientes estão cada vez mais interagindo com seus fornecedores propiciando a troca de informações. A cada instante são lançados novos produtos com mais qualidade e específicos para determinados tipos de clientes, baseados em suas preferências ou a partir de inovações que disponibilizam produtos que surpreendem clientes cada vez mais exigentes.

A partir destas necessidades, as empresas necessitam de orientação de como devem proceder para que o foco de suas atividades seja voltado para seus clientes. Este é um desafio encarado por diversas empresas cujo objetivo é modernizar-se. E neste cenário o CRM tem papel fundamental fornecendo ferramentas visando melhorar as relações com clientes.

As organizações precisam realizar lançamentos à frente dos concorrentes ou reagir a um “ataque” destes. Elas necessitam também identificar, registrar e processar as necessidades de seus clientes devendo estar atentas ao movimento dos concorrentes e preparadas para que suas ações sejam realizadas no momento correto.

De certa maneira as organizações já realizavam a gestão de seus clientes, mesmo que de modo arcaico. Se não realizavam esta gestão da forma como hoje é conhecida, pelo menos faziam a gestão de seus hábitos de consumo e identificavam suas expectativas. Atualmente o assunto ganhou muita importância e teóricos se dedicam a estudar cada vez mais a prática da gestão do relacionamento com os clientes. Esta gestão permite que empresas consigam obter informações relevantes que as auxiliarão, como por exemplo, na diferenciação de um produto ou no modo de atendimento a um determinado cliente.

Nunca foi fácil diferenciar um produto ou serviço e atualmente está cada vez mais difícil. O sucesso está cada vez mais dependente do uso correto da informação e da interação com clientes a fim de tornar o relacionamento duradouro e mais lucrativo.

Segundo Ferro (2003), as empresas necessitam, para conseguirem gerenciar o relacionamento com o cliente, de um excelente sistema de informações que permita o conhecimento, a identificação dos hábitos e costumes do consumidor, possibilitando surpreendê-los quando entram em contato com a empresa. As organizações com tecnologia de informação, que sejam mais nova, veloz, barata e flexível possuem vantagens sobre aquelas com tecnologia mais antiga. Empresas competitivas costumam ser rápidas na aquisição de novas tecnologias.

Neste novo ambiente, bases de dados desatualizadas não agregam valor para as organizações e muito menos para seus clientes. Empresas que utilizam fichas para registro de dados de clientes, preenchidas manualmente, não produzem informações de forma ágil. Se não houver tecnologia e sistemas de informação que possam aproveitar o fluxo destas informações que se tornam disponíveis no dia-a-dia a empresa poderá perder vantagem competitiva frente a seu mercado. A

tecnologia da Informação facilita e promove as mudanças estratégicas e operacionais necessárias a este propósito.

Neste contexto a maioria das organizações realiza o comércio eletrônico com o objetivo de melhorar suas operações e de seus clientes e parceiros. Por este meio é facilitado o acesso à informação e à realização de negócios com muita velocidade.

Para dar suporte ao comércio eletrônico torna-se necessária a infra-estrutura correta que facilitará a conexão que também é um fator importante e não deve ser subestimado nem tampouco superestimado. Os investimentos devem ser realizados na medida das necessidades evitando com isto a insuficiência de recursos ou desperdício dos mesmos.

A comunicação via *internet*, *intranet* ou *extranet* complementam os recursos tecnológicos desta empreitada onde é possível a interligação com clientes, colaboradores e parceiros comerciais de forma rápida otimizando, deste modo, o relacionamento. A comunicação também facilita a coleta, armazenamento e distribuição de dados, por meio de uma interconexão que relaciona e compartilha informações. Esta comunicação é realizada por meio de *software* de comunicação, que interligados por fio ou por sistema de redes sem fio, trocam dados a curta ou longa distância. Atualmente é possível que um representante da área comercial envie dados atualizados sobre determinado cliente via *internet* (com a automação da força de vendas), por exemplo, com extrema facilidade e com baixo custo, possibilitando que as empresas obtenham, em alguns casos dados, *on-line* que geram informações que apóiam suas operações.

O sistema de informações automatizado deve ser completo o bastante de modo que permita à organização identificar um cliente específico e atendê-lo da forma como ele gostaria, mesmo que para isto precise redesenhar-se com este propósito. Empresas obtêm sucesso focando clientes individualizados utilizando a tecnologia para criar relacionamentos duradouros com estes. Laudon e Laudon (2007) afirmam que uma empresa antes da aquisição de tecnologia deve também rever e reestruturar seus processos, buscando eficiência e a otimização do seu sistema de informação. Os profissionais da informação, atualmente, se preocupam

com a melhor forma de processamento e utilização de informações que estão disponíveis em modernas bases de dados de clientes.

Além da eficiência em processos, a tecnologia da informação pode auxiliar em mais três tipos de vantagens competitivas: barreiras de entrada restringindo a oferta, controle de demanda e economia de escala. A tecnologia da informação também pode beneficiar às organizações por meio de quatro estratégias básicas: a liderança em custos, a diferenciação de produtos, o foco em nicho de mercado e a intimidade com o cliente e fornecedor.

Com relação ao *software*, uma organização precisa estar atenta a melhor escolha da solução para suas atividades. Devido à complexidade, aos elevados custos e ao tempo necessário ao desenvolvimento de sistemas próprios, as empresas buscam no mercado a melhor solução e os melhores fornecedores para a aquisição de *softwares* ou aplicativos específicos que atendam suas necessidades e desejos de seus clientes. Aspectos relacionados à possibilidade de integração destes *softwares* ou aplicativos, com os demais aplicativos da empresa ou seu sistema de gestão corporativa, são primordiais. Outros aspectos importantes são: o sistema operacional, *softwares* gráficos, de texto, planilhas eletrônicas, *softwares* de comunicação, a possibilidade de *upgrades* e linguagens de programação.

Softwares específicos como os de marketing auxiliam empresas na solução de problemas relacionados à comercialização de produtos. Eles podem conter aplicativos de pesquisa e inteligência de mercado que reúnem informações da empresa, de seus concorrentes, clientes, distribuição, estratégias de preços, entre outros. E acima de tudo o auxílio aos gerentes no desenvolvimento de estratégias que podem combinar os quatro elementos de marketing: produto, promoção, praça e preço.

O *hardware*, por sua vez, possui três fatores inter-relacionados que são: a capacidade potencial para a execução de tarefas, a velocidade de processamento e o custo empreendido. Como as mudanças e inovações tecnológicas são altamente rápidas, o desafio para as empresas é descobrir ou escolher a melhor solução para suas aplicações entre tantas existentes.

As organizações também investem em tecnologias e sistemas de informação, que são essenciais, devido a importantes objetivos que necessitam ser atingidos como: excelência operacional capaz de melhorar a eficiência das operações e aumentar lucros; informações que subsidiam projetos de novos produtos, serviços e novos modelos de negócio, como sendo a principal ferramenta para este propósito; melhoria do relacionamento com clientes e parceiros, reduzindo custos, proporcionando longevidade nos contatos; melhora da tomada de decisões, não permitindo que executivos trabalhem “no escuro” sem referencial que apóiem suas decisões; proporcionar vantagem competitiva permitindo entre outros fatores, a condução de preços em um nível onde nenhum outro adversário possa alcançar; e a sobrevivência que através da tecnologia e sistema de informação torna-se imprescindível atualmente.

O cliente é o ativo mais importante de uma organização. O cliente impacta diretamente nas receitas, margens de lucro e é ele que proporciona a longevidade de um negócio. No entanto, do mesmo modo, os clientes de uma empresa são essenciais também para seus concorrentes que constantemente os assediam via melhores e diferentes produtos, condições e preços diferenciados a fim de conquistá-los.

A partir desta realidade é que se torna essencial um programa de relacionamento com clientes. Por meio dele uma organização obtém conhecimento sobre necessidades, implanta o que Peppers e Rogers (2001) chamam de “relacionamento de aprendizagem”, onde se podem adquirir, via constante interação, informações relevantes que possam proporcionar, por exemplo, mudança, criação ou aperfeiçoamento de novos produtos ou serviços, além de promover e facilitar a interação de vendedores com clientes. Estes, por sua vez, obtêm ganhos de produtividade. O programa de relacionamento impede a dependência de antigos “bons vendedores” que guardavam informações importantes de clientes para si. O que acabava ocorrendo quando estes vendedores deixavam a empresa, é que conseqüentemente levavam o arsenal de informações que facilitariam a vida do vendedor que o sucedia. Contudo, uma empresa necessita de bons vendedores, e é por meio deles que o programa obtém êxito, eles são um dos promotores do marketing 1 a 1 que, de modo geral, é tratar clientes diferentes de forma

diferenciada. Por meio deste programa organizações podem manter seus clientes mais fiéis e com margens mais lucrativas conseguindo, deste modo, protegê-las. É possível também identificar clientes potenciais dos não-potenciais o que é muito importante para a definição dos esforços da força de vendas.

A partir do marketing de relacionamento é possível identificar necessidades comuns entre clientes. Peppers e Rogers (2001) complementam que frequentemente o entendimento dessas necessidades será melhor quando existe interação com os mesmos. A partir desta afirmação é possível destacar como facilitador desta interação a automação da força de vendas.

As organizações não conseguem manter relacionamentos de longo prazo com seus clientes se não automatizarem sua força de vendas. Isto facilita a obtenção de informações específicas que não se consegue de outra forma a não ser pelo contato direto com os clientes. Um exemplo disto é saber quem é o decisor de compra e os influenciadores na escolha do produto. Entende-se por influenciadores os profissionais como engenheiros, arquitetos, gerentes ou chefes de departamento que opinam na escolha do produto ou serviço a ser adquirido pelo cliente. Segundo Laudon e Laudon (2007), as organizações podem realizar pesquisas, por exemplo, sobre tendências demográficas, preferências de clientes ou padrões de gastos, porém, estas informações podem não ser suficientes para atingir seus objetivos sobre conhecimento de seus clientes.

A automação da força de vendas, atualmente, disponibiliza, por exemplo, o acesso a listas de clientes com informações relevantes, instantaneamente de qualquer lugar, o que proporciona um diferencial competitivo. Por meio dela um representante pode realizar, acessar e acompanhar o processamento de pedidos, preferências de dias de visitas e transportadoras para a entrega do produto.

Por meio da automação os gerentes e gestores podem realizar análise a partir da interação dos representantes com os clientes, como exemplo, produtividade de visitas, preferências dos clientes, ações da concorrência e avaliação de desempenho da equipe. Vale a pena ressaltar a existência de alguns desafios encarados pelos gerentes de vendas que se questionam como integrar o sistema de automação da força de vendas com o programa global de marketing.

Segundo Laudon e Laudon (2007) a vantagem competitiva baseada em produtos e serviços inovadores tem, na maioria das vezes, um curto ciclo de vida devido à competição acirrada e o constante lançamento de novos produtos e serviços. Com isto as empresas percebem que a única força competitiva duradoura pode estar no gerenciamento de relacionamento com clientes. A partir do reconhecimento de que seus clientes são seus bens mais valiosos, estas empresas passam a entender que a base da concorrência não é mais quem vende mais produtos, entretanto, agora passa a ser quem é o “dono” do cliente.

Complementando a automação da força de vendas está o CRM. Não se trata apenas de uma tecnologia, mas sim uma ferramenta que tem como objetivo o gerenciamento de todas as informações e contatos realizados com clientes, promovendo relacionamentos mais duradouros. É ideal que o CRM esteja ligado a uma estratégia maior da empresa, e que esta esteja focada no cliente. O CRM busca a interligação não somente da área de vendas e marketing, porém de todos os departamentos da empresa, e busca inclusive a integração entre os demais sistemas de informação da organização, facilitando com isto, um fluxo contínuo das informações. Goleman (2009), também ressalta que a visão do projeto como uma iniciativa técnica não é a chave para se atingir o objetivo, porém como mudança de negócio, com objetivos e indicadores claros.

Turban et al. (2005) descreve que CRM é um esforço de toda a empresa para conquistar e conservar clientes e são diversos os benefícios que uma empresa pode obter a partir dele. Dentre eles destacam-se o aumento da lucratividade e o aumento de receita, por meio do gerenciamento de contatos e registro das preferências que promovem com isto ações mais acertadas tanto operacionais quanto de marketing.

Fatores importantes devem ser destacados para a implantação de um programa CRM. É importante a escolha de uma solução de *software* que atenda especificamente aos objetivos e as necessidades da organização.

Atualmente existem diversos meios que as empresas podem utilizar para conhecer seus clientes com o objetivo da implantação de uma gestão de relacionamento. Por intermédio de recursos tecnológicos é possível analisar o perfil de um cliente quanto à interação com a empresa. Ficou clara a acessibilidade, via

tecnologia da informação, das grandes quantidades de informações disponíveis. E segundo Ferro (2003, p.3), “[...] não se sabe até que ponto foi possível para as grandes instituições trabalhar a questão da personalização sem o auxílio da tecnologia.” A tecnologia da informação fornece subsídios que auxiliam a implantação de uma solução de CRM.

Na primeira etapa deste trabalho buscou-se verificar na literatura existente a base teórica necessária para a sustentação da pesquisa que é a de demonstrar as etapas de implantação de um sistema CRM.

Na segunda etapa está contido o estudo de caso onde se buscou verificar a aderência do modelo sugerido por Barretto (2007), que se divide em fases que consistem no planejamento, implantação e acompanhamento de uma estratégia de CRM e suas respectivas doze etapas.

Esta pesquisa propõe demonstrar aspectos importantes para um projeto de CRM, bem como o impacto da implantação de um programa deste tipo em uma indústria de pneumáticos do setor automotivo de carga, ou seja, pneus para caminhões e ônibus. O suporte da tecnologia e a integração de sistemas de informação e um programa de relacionamento de clientes também são abordados. Aspectos como os objetivos, benefícios, características e resultados da implantação de um programa deste tipo também foram pesquisados.

1.1 Contextualização

O Brasil ocupa o sexto lugar na lista dos maiores produtores de pneus do mundo e o quinto em pneus para caminhões e ônibus. Esta indústria movimentou em produção, no ano de 2007, R\$ 10,2 bilhões. Em 2007 a produção de pneus no Brasil foi de 56 milhões de unidades. 13% deste total foi do segmento cargas, ou seja, caminhões e ônibus. As vendas internas somaram 44 milhões de unidades em 2007. Tanto a produção quanto as vendas nos últimos três anos vêm apresentando crescimento significativo. Em 2005 foram produzidas 6,5 milhões de unidades, em 2006 a produção atingiu 6,9 milhões, enquanto que 7,3 milhões foi o resultado da produção em 2007 (ANIP, 2009).

Existem no Brasil 14 fábricas em cinco Estados. O estado do Rio de Janeiro possui duas. Os principais canais de venda em 2007 obtiveram a seguinte participação: A indústria automobilística via montadoras, utiliza 30% da produção atual de pneus; enquanto que as exportações movimentam outros 30%; os 40% restantes são movimentados via mercado de reposição/revendedores (ANIP, 2009).

O mercado interno de reposição, com seus 40% de participação, representa a maior fatia da produção e nele está o foco deste estudo. Os fabricantes de pneus do Brasil possuem canais de venda semelhantes. Suas redes de revendedores adquirem os seus produtos e os revendem aos consumidores, pessoas físicas ou jurídicas, ou seja, caminhoneiros e frotistas que são os consumidores finais. Porém também o fazem diretamente, ou seja, sem a intermediação dos revendedores. Para isto possuem seus representantes técnico-comerciais que interagem com os clientes consumidores finais.

Com relação aos aspectos históricos podemos destacar a última metade do século XX quando houve uma revolução tecnológica que gerou grandes mudanças econômicas e industriais no mundo inteiro. As empresas sofreram grande influência devido às mudanças tecnológicas. Depois do advento das tecnologias de informação que foram disponibilizadas a todas as empresas, ficou quase que impossível abrir mão deste recurso como diferencial competitivo. A tecnologia da informação trouxe diversos benefícios para as organizações, entre eles está o apoio às operações, o suporte aos sistemas de informação, a facilidade do acesso aos dados e informações sobre clientes, a agilidade da comunicação entre equipes internas, clientes e parceiros comerciais. Foram quase que eliminadas as fronteiras nacionais devido à tecnologia e seus efeitos. Novas tecnologias são transferidas para lugares distantes e diversos interligando empresas no mundo inteiro, criando, a partir disto, um novo ambiente competitivo.

Indústrias do segmento pesquisado que interagem com seus clientes sem o apoio da tecnologia da informação acabam perdendo vantagem competitiva devido à pouca velocidade no processamento de informações que são relevantes às suas operações. No passado, devido à falta de recursos tecnológicos, era compreensível e aceitável que se deviam utilizar os recursos necessários que estavam disponíveis, como, por exemplo, fichas para registro de visitas que eram depois compiladas e

suas informações disponibilizadas após dispendiosos processos de digitação. Atualmente, graças a TI é possível o registro destas visitas mais rapidamente o que proporciona informações mais atualizadas e possibilidade de divulgação mais dinâmica para a tomada de decisão.

Diversos recursos tecnológicos fornecem diferentes formas de comunicação, tais como, aparelhos de fax, serviços computadorizados on-line, computadores pessoais e celulares possibilitando acesso a diversas informações. Já os sistemas de informação proporcionam o aumento do desempenho e da produtividade e promovem a integração aos demais sistemas empresariais. Por meio de base de dados é possível realizar o registro de preferências e diversos tipos de informações específicas de clientes que auxiliaram desde o momento da interação com o cliente até o momento de análise das informações geradas auxiliando a tomada de decisões.

Devido à constante mudança do comportamento dos clientes e também à similaridade da qualidade de produtos entre concorrentes, tornou-se necessário o aperfeiçoamento das relações com os clientes e o tratamento dos mesmos de forma diferenciada. Por sua vez, os sistemas de CRM são facilitadores e provedores de técnicas específicas que permitem identificar clientes potenciais gerando maiores resultados para a empresa. Estes sistemas também permitem a diferenciação no tratamento, a facilitação dos processos de interação e a personalização de um produto ou serviço. E no caso da automação da força de vendas é possível a obtenção de informações que talvez não possam ser adquiridas de outra forma, como por exemplo, pesquisas demográficas, estatísticas, entre outros. Informações como saber quem é o decisor ou influenciador da decisão de compra estão neste diferencial.

As organizações precisam lidar com um mercado em constante mutação. As previsões amplas e sofisticadas, ou pesquisas de mercado passam a não ser as únicas formas de informação para a tomada de decisão. É preciso incentivar o raciocínio criativo de modo a despertar a atenção e adaptação a novas formas de estratégia empresarial e de marketing. É preciso desenvolver relações com os clientes a fim de que eles não fiquem migrando de fornecedores e nem de produtos na medida em que surjam novas opções no mercado.

1.2 Problemática

1.2.1 Definição do problema

Diversas implantações de CRM fracassam em todo mundo. Vários são os problemas identificados como causadores destes insucessos. Projetos de CRM podem falhar por não serem considerados estratégicos sendo tratados apenas como soluções de tecnologia. Pesquisas demonstram que a maioria das organizações ainda não utiliza todas as potencialidades do CRM. A literatura existente não aborda o tema com uma visão que contemple o conjunto: planejamento, implantação e acompanhamento. Neste cenário pretende-se analisar em um estudo de caso: Como avaliar a implantação de uma estratégia de CRM em uma indústria de pneumáticos?

1.2.2 Objetivos

1.2.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é o de analisar a implantação de uma estratégia de CRM utilizando o modelo de Barretto (2007), em uma indústria de pneumáticos.

1.2.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Demonstrar a estrutura de CRM e suas características;
- 2) Analisar a implantação do CRM na indústria de pneumáticos;
- 3) Pesquisar a opinião dos usuários do sistema quanto à realização dos objetivos traçados no projeto;

1.3 Delimitação do estudo

Este trabalho está baseado em um estudo de caso em uma empresa multinacional que é uma das maiores do setor na venda e fabricação de pneus para veículos automotores, cuja fábrica está situada na cidade do Rio de Janeiro. A área da pesquisa na empresa compreende o setor de representantes comerciais (RC) ligados à diretoria comercial que visitam clientes (consumidores finais), bem como sua rede de revendedores.

A área envolvida na pesquisa da principal empresa pesquisada será a que está subordinada à Diretoria Comercial. O período de implantação ocorreu nos anos de 2004 e 2005 desde o planejamento até a efetiva implantação.

1.4 Justificativa

Promover a discussão sobre implantação de uma estratégia de CRM é a motivação desta pesquisa. Pesquisar em um ambiente organizacional um caso prático, bem como os resultados alcançados após a implantação desta estratégia de CRM e da automação da força de vendas, suportada por um sistema CRM, utilizando marketing de relacionamento, apoiado pela tecnologia da informação demonstra ser de grande valia para as organizações.

1.5 Relevância Científica e Social

Empresas em todo o mundo obtêm significativa vantagem competitiva sobre seus concorrentes quando mantêm relacionamentos de forma duradoura com seus clientes. Por meio do CRM as organizações podem obter informações de forma contínua, diretamente no contato com o cliente, que possibilitam meios para tomada de decisões rápidas. Estas informações podem não ser obtidas por meio de pesquisas realizadas por empresas especializadas, porém se a empresa mantiver fontes próprias na obtenção de informações sobre seus clientes, isto se transformará em diferencial competitivo. Este estudo de caso procura ampliar a visão sobre CRM, utilizado como meio para o marketing de relacionamento, suportado pela tecnologia e sistemas de informação. Possibilita, desta forma, por meio da experiência da empresa pesquisada, o conhecimento sobre os procedimentos necessários à implantação deste sistema que promove a criação de conhecimento sobre clientes.

A pesquisa realizada por D'angelo et al. (2006) descrevem empresas brasileiras que implantaram uma estratégia de CRM e que não utilizaram todo o potencial que o sistema pode proporcionar. Os motivos para isto estão na falta de conscientização dos gestores sobre a importância do marketing de relacionamento e da dificuldade de elevá-lo a sua cultura e valores da empresa. E por último pela utilização das ferramentas tecnológicas de maneira restrita.

Desta forma, os profissionais da empresa pesquisada poderão se beneficiar de uma análise, proporcionada pela pesquisa, objeto deste estudo, que proverá uma comparação da teoria com a prática somando conhecimento e possibilitando a revisão, a reflexão e as mudanças que possam ser identificadas e necessárias. Creswell (2007) sugere que durante a identificação do problema de pesquisa, é importante identificar um problema que vá beneficiar às pessoas que estão sendo estudadas.

O meio acadêmico poderá obter valiosa visão com a experiência de uma empresa de sucesso mundial que investe em projeto de extrema importância para todas as organizações. São estudadas ao mesmo tempo, as teorias relativas à área de marketing de relacionamento, o CRM, a administração de tecnologia de informação e sistemas de informação. A abordagem de teóricos especialistas na matéria enobrece a pesquisa fornecendo visão mais ampla sobre o tema.

A experiência prática complementa a teórica e demonstra sucessos, insucessos, desafios e benefícios que poderão existir na implantação de CRM aquisição de um sistema de informações gerenciais, bem como a tecnologia que o suportará. Também ajudará de forma importante aos interessados na área em ampliar seus conhecimentos a respeito do tema.

O pesquisador poderá apurar sua visão sobre a teoria e sua aplicação prática, os riscos e as dificuldades que poderão surgir, bem como a série de critérios necessários para a aquisição de soluções em tecnologia e sistemas de informação, visando o tamanho ideal de acordo com as necessidades da organização, reduzindo ameaças de insucesso e deste modo aumentando a eficácia necessária em um projeto de tanta relevância.

A ampliação do conhecimento de tecnologia e sistema de informação ajudará ao pesquisador a encarar novos desafios e melhorará o nível das decisões relacionadas à aquisição e implantação de soluções. Aguçará sua visão sobre qual a melhor opção entre contratar um fornecedor ou modificar e melhorar uma solução existente, além de identificar o momento de optar pelo desenvolvimento de uma solução *in company*. Levando em consideração sua experiência em tecnologia e sistemas de informação, será possível a utilização de teoria e prática para o

gerenciamento de projeto de planejamento, implantação e acompanhamento de CRM por meio da pesquisa bibliográfica e de campo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tecnologia da Informação

O mundo todo vem mudando significativamente com relação ao uso da tecnologia nas últimas décadas. Desde os anos 90 pessoas estão conectadas à *word wide web* e a dispositivos celulares. Computadores não são mais caixas envolvidas em mistério no interior de salas geladas de processamento de dados e se tornaram equipamentos comuns no nosso dia-a-dia. Esta aproximação com as máquinas cria interações mais nativas e refletem nos *softwares* de gestão empresarial.

O *e-commerce*, ou *e-business*, ou comércio eletrônico é utilizado por toda organização que realize funções comerciais eletronicamente, tais como: compra e venda de produtos, colaboração entre parceiros comerciais ou atendimento a clientes visando à melhoria de suas operações. Segundo Turban et al. (2005), a computação em rede, que interliga computadores e outros dispositivos eletrônicos por meio de redes de telecomunicação, é a infra-estrutura para o *e-business*. Estas redes permitem a conexão entre empresas, parceiros e colaboradores que trocam e compartilham informações em computadores de mesa ou portáteis, fixos ou móveis, via equipamentos com ou sem fio e em quase todos os lugares. Estes computadores podem estar conectados a rede global *internet*, ou via *intranet*, que interligam seus correspondentes dentro da organização, ou via *extranet*, que é a interligação entre parceiros comerciais.

A tecnologia da informação (TI), segundo Turban et al. (2005), é a coleção de sistemas de computação de uma organização que dão suporte às suas operações. A TI se tornou o facilitador das atividades empresariais, e é um catalisador das fundamentais mudanças de estrutura, operações e gerenciamento das organizações apoiando aos cinco objetivos comerciais que são: melhorar a produtividade, reduzir custos, melhorar a tomada de decisão, aprimorar os relacionamentos com o cliente e desenvolver novas aplicações estratégicas.

Turban et al. (2005, p.4), afirmam que a economia digital está presente em todas as organizações, com ou sem fins lucrativos, e a define como sendo:

[...] uma economia baseada em tecnologias digitais, incluindo redes de comunicações digitais (a *Internet*, *intranets*, *redes de valor agregado* privadas ou *VANs*, e *extranets*), computadores, *software* e outras tecnologias de informação relacionadas. A economia digital às vezes também é chamada *economia da Internet*, a *nova economia* ou a *economia da Web*.

Turban et al. (2005, p.5) afirmam ainda que a economia digital:

[...] também se refere à convergência de tecnologias de computação e comunicações na Internet e em outras redes, e o fluxo resultante de informações e tecnologia que está estimulando o comércio eletrônico e uma grande mudança organizacional.

São significativas as mudanças trazidas pela economia digital. Sistemas de informação com bases em computadores de vários tipos melhoram a competitividade e proporcionam vantagens estratégicas por eles mesmos ou em união com aplicações de *e-commerce*.

Uma organização busca, por meio de uma estratégia competitiva, vantagem em relação a seus concorrentes, como por exemplo, redução de custos, qualidade ou velocidade que a levem a obtenção de lucros maiores que a média (TURBAN et al., 2005). Organizações competitivas costumam ser rápidas na aquisição de novas tecnologias de informação com o objetivo de obter maior eficiência e vantagem estratégica.

Turban et al. (2005), declaram que as organizações digitais modernas necessitam competir em um mercado que está mudando rapidamente que é imprevisível, complexo, global e voltado para o cliente. Este mercado sofre vários tipos de pressões comerciais, entre elas estão:

Economia global e forte competição – A *internet* e as redes de telecomunicações facilitaram a passagem para uma economia global. O custo da mão-de-obra exerce uma pressão importante em determinados países, principalmente no asiático. Alguns setores passaram suas operações para países com baixo custo de mão-de-obra e a tecnologia da informação é um dos facilitadores de mudanças.

Clientes poderosos – As expectativas dos consumidores aumentaram devido ao conhecimento da disponibilidade e da qualidade de produtos e serviços.

Os clientes podem, por exemplo, por meio da *internet*, encontrar informações detalhadas sobre produtos e serviços, comparar características e preços e ainda realizar compras. O desejo dos clientes atualmente é o de adquirir produtos customizados, com o menor preço e as melhores condições possíveis, além de alta qualidade. Turban et al. (2005, p.12), complementam afirmando que: “A importância dos clientes forçou as organizações a aumentarem seus esforços para adquirir e reter os clientes”.

Pressões da tecnologia – Este tipo de pressão é oriundo da inovação tecnológica, que devido à contínua melhora criam e suportam substitutos para produtos, qualidade e opções de serviços alternativas resultando com isto, que melhores produtos de hoje podem estar obsoletos amanhã. Outro fator pode ser a sobrecarga de informações. Existe um grande número de informações disponíveis, principalmente na *internet*, e os gerentes se deparam com o desafio de selecionar as mais relevantes para suas tomadas de decisões. E as únicas soluções para estes problemas, por exemplo, são os mecanismos de busca, banco de dados inteligentes e o *data mining*.

Como respostas a estas pressões as organizações lançam mão de algumas alternativas, entre elas está o foco no cliente oferecendo um excelente atendimento ao cliente, fazendo a diferença entre seus concorrentes, buscando atraí-los e mantê-los. Diversas ferramentas de TI e processos de negócios são produzidos com este propósito, como por exemplo, softwares específicos de CRM.

Porém um software de CRM necessita de um banco de dados especialmente concebido para seu propósito. Segundo Laudon e Laudon (2007), um banco de dados é um conjunto de arquivos que possuem registros sobre pessoas, lugares ou coisas e que estão relacionados entre si. Antes de sua criação empresas utilizavam arquivos de metal com fichas para armazenamento destas informações.

Um banco de dados relacional organiza dados em tabelas dimensionais, por meio de colunas e linhas. Essas tabelas são compostas de entidades e seus atributos. Entidades se referem às categorias como, por exemplo, clientes e fornecedores. Seus atributos são os dados referentes a cada uma destas atividades, como por exemplo, razão social, endereço, telefone, etc.

Cada grupo de dados referente a um fornecedor, por exemplo, endereço e telefone, é denominado de campo ou coluna. Cada linha do arquivo é chamada de registro ou *tuplas*. Cada campo nesta tabela possui, segundo Laudon e Laudon (2007) um Número_Fornecedor que é considerado campo-chave que atribui uma identificação exclusiva para cada um dos registros, possibilitando sua recuperação, atualização e ordenação.

Cada tabela de um banco de dados relacional tem um campo designado chave primária. Esse campo-chave é o identificador exclusivo para todas as informações em qualquer linha da tabela, e essa chave primária não pode ser duplicada. (LAUDON e LAUDON, 2007, p.140)

Estas são as características de um banco de dados relacional. Eles são considerados “relacionais” devido à possibilidade de sua relação mútua, como, por exemplo, clientes e tabelas de duplicatas. Por meio de seu campo-chave é possível realizar o processamento de dados se transformando em informações relevantes sobre os mesmos.

Uma eficiente TI precisa suportar um *software* que também possua qualidades e atributos que visam um bom fluxo de informações. E com esta visão existem opções de desenvolvimento ou criação de *softwares*. No passado empresas desenvolviam seus próprios *softwares*. No entanto, existe a possibilidade de aquisição no mercado de produtos que possuem diversas opções e recursos que atendem suas necessidades. As soluções em TI vão além do *hardware* e do *software*. A escolha dos recursos de TI e quem os fornecerão deve ser realizada considerando critérios que objetivam a eficiência e eficácia do planejamento.

A TI pode auxiliar as empresas na identificação e análise de preferências dos clientes, se eles são potenciais, *prospects* ou existentes e suas devidas informações que são cruciais para uma organização. Saber suas preferências e onde estão localizados possibilitam ações mais específicas e centradas que auxiliarão a tomada de decisões de marketing. TURBAN et al. (2005) afirmam que no comportamento *on-line* clientes podem ser rastreados por *cookies*. Isto tudo através da criação de um banco de dados de marketing.

No entanto, Damacena e Pedron (2004) relatam que os métodos atualmente utilizados pelas empresas para atrair e reter clientes se tornam ineficazes

rapidamente. Devido a isto as organizações percebem e modificam as formas como fazem negócios com seus clientes visando manter a competitividade em mercado dinâmico. Neste ponto a TI contribui ao relacionamento com clientes proporcionando velocidade nestas mudanças.

Turban et al. (2005) também descrevem que existe a necessidade da integração entre tecnologias isoladas e sistemas usuais, ou seja, um sistema básico conhecido como sistema de processamento de transações SPT ou TPS (*Transaction Processing System*). Estes sistemas lidam com processos empresariais repetitivos como, por exemplo, folha de pagamento. O objetivo é aumentar a eficiência dos processos empresariais fundamentais, redução de despesas e melhoria do atendimento ao cliente.

Laudon e Laudon (2007) e Turban et al. (2005), descrevem a necessidade de revisão e remodelagem de processos para se obter a otimização dos benefícios que a tecnologia da informação pode proporcionar. Hammer (1998) vai mais além e relata que o futuro de empresas de sucesso pertencerá as que implantarem o que ele descreve como gestão de processos. Estes processos devem ser focados no cliente, bem como as estratégias elaboradas e devem ser difundidas por toda a organização.

Laurindo (2008) também descreve que as empresas são forçadas a melhorar seu desempenho e por isso necessitam estruturar suas operações de forma sistêmica e integrada, ou seja, a gestão por processos. Os objetivos da gestão por processos são aumentar o valor do produto/serviço segundo a percepção do cliente, aumentar a competitividade por meio da inovação de negócios, aumentar a produtividade, ações estratégicas mais relevantes, como, custos, qualidade, confiabilidade de entregas, velocidade de fluxos e outros, simplificação de processos, reduzindo ou eliminando as atividades que não gerem valor para o cliente.

Ainda com relação a processos, a que se destacar como importante à reestruturação dos processos de negócios. A fim de alcançar grandes melhorias, inicialmente, as empresas utilizavam a técnica de reengenharia dos processos de negócios, onde se desenvolvia um processo de negócio em particular, como por

exemplo, compras, contas a pagar ou projeto de novos produtos. Esta reengenharia era radical e profunda e Turban et al. (2005, p.14) complementam:

Esse projeto radical causa uma inovação importante na estrutura de uma organização e no modo como ela realiza seus negócios. Se for feito em uma escala menor do que o nível corporativo, o processo de re-projeto pode ser considerado como uma reestruturação.

A tecnologia da informação tem um papel significativo nesta reestruturação, oferecendo automação, permitindo a realização de negócios em diferentes locais, oferecendo maior flexibilidade na manufatura, proporcionando entregas rápidas aos clientes, facilitando ou criando novos modelos de negócios e dando suporte a transações rápidas entre fornecedores, fabricantes e revendedores. Turban et al. (2005).

Gummesson (2005, p.114), preferem se referir a tecnologia da informação como sendo ecologia da informação, devido ao seu contexto social e aos relacionamentos. Ele afirma ainda que: “[...] Para ter um significado importante, a informação precisa ser convertida em relacionamentos”. As redes eletrônicas somente oferecem informações importantes quando são designadas para gerenciar os relacionamentos.

A TI é a alta tecnologia que pode em alguns casos ser uma ferramenta para realizar atividades mais rápidas, com menores custos e com mais simplicidade, porém sua maior contribuição é a criação de novos mercados, novos relacionamentos e novos papéis. O marketing de relacionamento dá muita importância a TI devido ao processamento de informações mais rápidas o que permite um papel interativo do consumidor que vem sendo incrementado, bem como seu poder.

É evidente que o tratamento de grandes quantidades de informações ficou bastante acessível após o advento da tecnologia da informação e não se sabe até que ponto foi possível para as grandes instituições trabalhar a questão da personalização sem o auxílio da tecnologia. (FERRO, 2003 p.3)

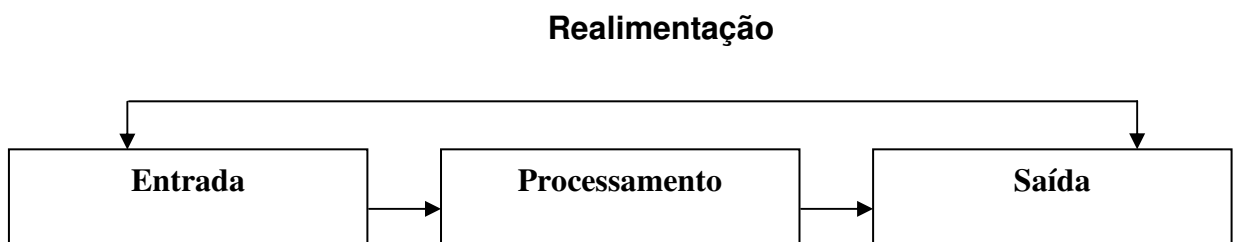
Empresas em todo o mundo encontram dificuldades na adoção de tecnologia de informação. Santos Júnior (2005), ressalta que para uma melhor utilização das tecnologias de que uma organização dispõe, algumas questões relacionadas a fatores sócio-técnicos ligados aos recursos humanos necessitam ser resolvidos,

como: falta de suporte técnico e políticas motivacionais, necessidade de treinamento e resistência cultural à mudança. Além dos custos de *hardware* e *software* que podem ser inibidores na implantação da tecnologia de informação. Em sua pesquisa os referidos teóricos afirmam que quanto maior o tamanho da empresa, mais fatores inibidores surgirão devido à complexidade dos sistemas organizacionais.

2.2 Sistemas de Informação

Antes da definição de sistemas de informação é necessário definir sistema. Segundo Stair (2008, p.7), “sistema é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para atingirem objetivos”. As relações dos elementos em si e os próprios elementos determinarão como funcionará o sistema. Os sistemas possuem entradas, processamentos, saídas e realimentação, conforme a figura abaixo.

Figura 1 – Componentes de um sistema de informação.



Fonte: Adaptado de STAIR (2008, p.12)

Um sistema de informação é um tipo especializado de sistema definido de várias formas, com conseqüente fluxo de informações que coletam elementos e os inter-relaciona coletando (entrada), manipulando (processo), disseminando (saída) dados e informações, oferecendo um mecanismo de realimentação a fim do alcance de objetivos específicos.

A entrada consiste em coletar dados básicos; o processamento envolve a transformação dos dados em saídas úteis podendo realizar cálculos, comparações e ações alternativas ou armazenamento para utilização no futuro; a saída já produz informações que tenham utilidade como relatórios e documentos; a realimentação é a saída utilizada para a alteração da entrada ou procedimentos de processamento, como, por exemplo, a correção de erros.

Já para que as Informações possam ser consideradas valiosas, elas necessitam possuir algumas características. Cuidados especiais devem ser tomados quanto à pertinência das informações, bem como seu momento de entrega. Casos elas não sejam fornecidas no momento correto perderão seu valor. O mesmo se pode dizer se elas forem muito complexas para serem entendidas. O quadro 1 descreve algumas características das informações.

Quadro 1 – Características de dados valiosos

Característica	Definições
Precisas	Informações precisas não contêm erros. Em alguns casos informações imprecisas são geradas quando dados imprecisos são fornecidos durante o processo de transformação.
Completas	Informações completas contêm todos os fatos importantes. [...]
Econômicas	Informações devem também ser econômicas de produzir. Os tomadores de decisões devem sempre equilibrar o valor das informações e o custo de produzi-las.
Flexíveis	Informações flexíveis podem ser usadas para diversos propósitos. Por exemplo, informações sobre os itens em estoque para uma peça específica podem ser usadas por um representante de vendas para fechar uma venda, [...]
Confiáveis	Podemos depender de informações confiáveis. Em muitos casos a confiabilidade de informações depende da confiabilidade do método de coleta de dados. Em outros a confiabilidade depende da fonte de informações. [...]
Relevantes	Informações relevantes são importantes para o tomador de decisão [...]
Simple	Informações devem também ser simples, e não exageradamente complexas. Informações detalhadas podem ser desnecessárias. De fato, informações em demasia podem provocar uma sobrecarga de informações e o tomador de decisões, por sua vez, talvez não consiga determinar o que é de fato importante.
Apresentadas no momento exato	É preciso apresentar as informações no momento exato. [...]
Verificáveis	Informações devem ser verificáveis. Isso significa que você pode checá-las para garantir que estejam corretas, [...]
Acessíveis	Informações devem ser de fácil acesso para usuários autorizados, obtidas no formato correto e no momento correto segundo suas necessidades.
Seguras	Informações devem ser seguras quanto ao acesso de usuários não autorizados.

Fonte: Adaptado de STAIR (2008, p. 6).

Um fator importante para um sistema de informação é o **valor da informação**. Ele está ligado ao auxílio que proporciona aos tomadores de decisão para atingir seus objetivos organizacionais. “O valor da informação poderia ser medido pelo tempo necessário para tomar uma decisão ou pelo aumento dos lucros de uma companhia.” (STAIR, 2008, p.7)

Goleman (2009) destaca que para serem eficazes os sistemas de gestão precisam estar alinhados com os processos de negócio, informação, estrutura organizacional e estratégia da empresa.

Sistema de informação baseados em computadores ou CBIS (*Computer-based information system*) é composto por *hardware*, *software*, base de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos configurados para coletar, manipular, armazenar e processar dados em informações. Sua infra-estrutura tecnológica é composta por todos os elementos citados e forma a base do sistema de informação computadorizado individual. Stair (2008).

Algumas atividades são necessárias e importantes para serem abordadas com relação a sistemas de informação. Para que o CRM obtenha os resultados esperados, alguns procedimentos devem ser adotados por organizações que o desejem fazer, pois as informações sobre clientes e mercados existem e estão disponíveis a todos. Os sistemas de informações estratégicos auxiliam empresas na obtenção de vantagem competitiva visando aos objetivos estratégicos e proporcionando um aumento significativo em seu desempenho e produtividade (TURBAN et al., 2005).

O sistema de informações necessita ser completo o bastante para que possibilite a empresa identificar de forma única um cliente e proporcionar-lhe atendimento da forma como ele gostaria de ser tratado (FERRO, 2003).

E neste momento surge a importância de relacionamento com clientes. De acordo com Peppers e Rogers (2001), o marketing 1 a 1 tem sua origem no marketing de relacionamento. Porém, nem tudo que é marketing de relacionamento é marketing 1 a 1. Empresas que estão dispostas a mudar seu comportamento em relação a cada cliente com base no que sabe sobre ele estará praticando o 1 a 1. Os mesmos teóricos definem o 1 a 1 como sendo um simples idéia de tratar clientes diferentes de forma diferente.

Atualmente, devido à competição mais acirrada, é necessário saber que não há dois clientes iguais, e que há como se tirar proveito disto. O 1 a 1 envolve muito mais do que vendas e marketing. As empresas necessitam modificar seus produtos

e atendimento visando às necessidades específicas de cada cliente. O cultivo e a gestão do relacionamento com clientes são fundamentais e reconhecer os pontos fortes e fracos destes relacionamentos torna-se gerador de lucratividade e sucesso no longo prazo.

Peppers e Rogers (2001) afirmam que a primeira fase é a de planejamento. Em um mundo em que a velocidade das mudanças é cada vez maior e que a tecnologia comprada fica obsoleta no momento em que começam a operar, é necessário que a organização defina seus objetivos e não tente fazer tudo de uma só vez. Os teóricos sugerem que se definam quais as três ou quatro informações de que se precisa em sua tela, neste momento, para fazer a atividade 1 a 1 funcionar.

Depois que fizer isso, você está pronto para começar a examinar os dados acumulados nos vários sistemas que herdou.

- Os dados de que preciso estão disponíveis para mim agora, ou, para reuni-los, devo procurar em outro lugar, dentro ou fora da empresa?
- Se os dados estão disponíveis, qual é o melhor meio de extraí-los?
- Se os dados não estão disponíveis, quem pode me ajudar a reuni-los?. (PEPPERS e ROGERS, 2001, p.139)

Outro procedimento importante é a decisão de desenvolvimento internamente ou aquisição de um sistema novo por empresa especializada. Os autores chamam a atenção para que se procure um vendedor experiente e motivado que se dedique a compreender suas exatas necessidades.

O próximo procedimento será a criação ou aperfeiçoamento da base de dados. É necessário atentar para alguns princípios na hora da estruturação da base de dados. Quando se trabalha com sistemas legados, segundo os mesmos autores, para o sucesso de um relacionamento 1 a 1, torna-se crucial a análise com a migração de dados que a empresa possui. Estes dados necessitam ser analisados, por exemplo, quanto a sua veracidade e também sua necessidade. Duplicidade de informações é um exemplo de problema que pode vir a existir.

Um banco de dados de uma organização ajuda a gerar conhecimento para os profissionais de marketing. Nele são coletadas e armazenadas informações que eles poderão utilizar em suas ações de marketing.

No entanto Pinto et al. (2006), destacam que o fato de uma organização possuir diversos tipos de informações sobre seus clientes, estas podem não ser as que se necessitam para a tomada de decisões. A análise do ciclo de vida do cliente pode proporcionar ganhos de esforços de marketing, no entanto, só será possível se existir uma utilização eficaz da base de dados. Este pressuposto destaca o papel que uma base de dados pode prover a programas de aquisição, fidelização e recuperação de clientes no CRM.

Algumas organizações confundem banco de dados com mala direta. Mala direta é uma lista com alguns dados de clientes como nome, endereço e número de telefones. Um banco de dados já reúne informações mais abrangentes e específicas sobre clientes, como por exemplo, compras anteriores, dados demográficos, dados sobre preferência de mídia, dados psicográficos e outros dados mais úteis. Diversos meios podem ser utilizados para a obtenção destas informações, como registro de transações, questionários por telefone, *cookies*, visitas de campo por representantes e todos os tipos de contato com o cliente. Segundo Sordi (2008), é necessária também a utilização de uma base de dados única objetivando a qualidade da informação, devido à atualização constante da informação em um único lugar. Quando isto não for possível é necessário que existam mecanismos seguros de sincronia entre as diferentes localidades.

Um banco de dados é “uma coleção de arquivos relacionados, tabelas, relações e assim por diante, que armazenam dados e as associações entre eles”. (TURBAN et al., 2005, p. 41).

Se o gerenciamento dos processos de marketing e CRM deve ser de responsabilidade de tecnologistas ou de gerentes de marketing ainda não se pode afirmar (BAKER, 2005). Nesse novo ambiente devem ser relevadas informações relativas à privacidade dos clientes e deve se considerar melhor o modo como serão adquiridas e utilizadas. “Em última análise, é preciso lembrar que o objetivo é construir relacionamentos e não banco de dados. E isso é conseguido com diálogo e não com comunicação de uma via apenas.” (BAKER, 2005, p.35)

Para Laudon e Laudon (2007), as organizações investem em tecnologias e sistemas de informação, que são essenciais, devido a importantes objetivos que necessitam ser atingidos como:

- Excelência operacional melhorando a eficiência das operações e aumentando lucros. Entre as ferramentas disponíveis aos administradores, as tecnologias e sistemas de informação estão entre as mais importantes na obtenção de um alto nível de eficiência e produtividade das operações quando também combinadas com mudanças de comportamento e prática dos negócios;

- Novos produtos, serviços e novos modelos de negócio, como sendo a principal ferramenta para este propósito. Por exemplo, um modelo de negócio pode ser quando a empresa produz, armazena, vende e entrega um produto ou serviço gerando lucro;

- Melhoria do relacionamento com clientes, reduzindo custos, proporcionando longevidade nos contatos, fortalecendo deste modo o retorno destes que proporcionarão lucros em longo prazo. Quanto a parceiros e fornecedores, poderá existir a troca de informações que disponibilizarão informações que auxiliarão a ambos, como, por exemplo, informações de estoque que promoverá a reposição e até mesmo a produção;

- Melhoria no processo da tomada de decisões, não permitindo que executivos trabalhem “no escuro” sem referencial que apoiem suas decisões. Quando as decisões são tomadas em informações imprecisas e não ágeis, pode haver, por exemplo, excesso de estoque, produção insuficiente, alocação indevida de recursos e falta de *timing*. Isto pode causar perda de clientes e elevação dos custos. Os executivos atualmente conseguem apoiar suas decisões em informações *online* do mercado.

- Proporcionando vantagem competitiva que coloca a empresa a frente de seus concorrentes, permitindo entre outros fatores, a condução de preços a um nível onde nenhum outro adversário possa alcançar. Se a empresa conseguir alcançar estes objetivos descritos acima, ela possuirá vantagem competitiva por meio de redução de custos e por conseguir responder a seus clientes rapidamente, aumentando conseqüentemente suas receitas e lucros.

- A sobrevivência que através da tecnologia e sistema de informação torna-se imprescindível atualmente. Registros de dados são obrigatórios para algumas empresas, quer sejam exigidos pelo governo ou por parceiros comerciais.
- A tecnologia da informação é primordial em empresas cuja concorrência é acirrada devido às numerosas promoções em que é necessária a identificação do perfil de cada cliente. Do mesmo modo nas empresas cujo acesso de clientes via *internet* ou via *call centers* ocorrem.

Empresas em todo o mundo investem em tecnologia e sistemas de informação. Algumas de forma moderada, outras pesadamente. Isto tudo devido às especificidades do negócio. Várias organizações têm na TI seu principal investimento a partir de diversas necessidades como, por exemplo, a necessidade de variações de tipos de negócios, promoções por perfil de clientes, flexibilidade *online* e na autonomia dos atendentes para atendimento e fechamento de negócios. Para estas organizações a tecnologia e sistemas de informações são fatores críticos para o sucesso de suas estratégias.

2.3 Relacionamento com clientes

Há bem pouco tempo as empresas que posicionavam seus produtos ou tecnologia no mercado já saiam ganhando. Adquirir reconhecimento era um dos objetivos e a gerência se esforçava em seus empreendimentos. O marketing se concentrava em conseguir a atenção do público. O desenvolvimento de tecnologia de modo a atender às necessidades dos clientes muitas vezes tornava-se secundário.

O relacionamento que uma empresa mantém com seus clientes se tornou de extrema importância para o ambiente de negócios. Uma empresa para ser considerada moderna necessita estar voltada para seus clientes. A partir desta premissa esta empresa se tornará atualizada e capaz de se manter em um mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Palmatier et al. (2006), o resultado de seu trabalho sugere que o marketing de relacionamento é mais efetivo quando os relacionamentos são mais

críticos para os clientes e quando os relacionamentos são construídos com atendimento pessoal.

Com o objetivo de modernizar-se, surge o desafio de se saber como proceder para focar seus clientes, dando-lhes a atenção e o atendimento que o mercado exige. As empresas de certa forma sempre mantiveram relacionamento com seus clientes, podendo ser, em certos casos, até de forma rudimentar. Mesmo que não fizessem uma gestão de clientes da forma como se conhece hoje, às vezes o faziam por meio da gestão de seus hábitos de consumo e de suas expectativas.

Para pequenos comerciantes é possível realizar uma gestão de clientes devido aos hábitos e costumes dos mesmos que estão em sua mente a partir do atendimento diário. Por exemplo, um dono de padaria que ao receber um cliente em seu estabelecimento pergunta se ele deseja o de costume ou se necessita de algo a mais. Ferro (2003) afirma que a gestão do relacionamento com o cliente sempre esteve no cotidiano das empresas. Porém em grandes organizações fica praticamente impossível fazer este tipo de atendimento devido ao elevado número de clientes.

O relacionamento massificado deixa de ser relevante e passa ser necessário nestes casos um relacionamento diferenciado, um relacionamento individualizado. Para que isto ocorra torna-se necessário o registro e a utilização de informações que sejam relevantes para proporcionar um surpreendente atendimento que objetivará a satisfação e fidelização dos clientes.

Os clientes fiéis que sempre realizam suas compras no mesmo fornecedor já não existem mais. Devido à qualidade dos produtos estarem muito próximas, os clientes tendem a migrar entre fornecedores. O comportamento do cliente se modificou e eles acabam procurando além do produto, um bom atendimento e principalmente o relacionamento como fatores de decisão.

O marketing moderno é um processo que aprende com o mercado e se adapta as suas mudanças. O marketing focado na tecnologia e no cliente transforma-se em um diálogo entre produtor e consumidor. Para obterem sua fidelidade as empresa precisam aprender a serem fiéis aos seus clientes. Os

clientes podem estar próximos ou espalhados pelo mundo inteiro. E o atendimento precisa ocorrer da melhor maneira possível, pois a imagem da empresa esta sendo construída neste momento.

Atualmente este assunto tornou-se muito relevante e os teóricos se dedicaram mais profundamente na gestão do relacionamento com clientes. Porém, para que as empresas possam gerenciar o relacionamento com seus clientes elas precisam de um excelente sistema de informações, que proporcione identificar costumes e hábitos destes a fim de surpreendê-los no momento do contato ou interação. Estas informações necessitam estar disponíveis de forma rápida e correta visando maior assertividade no diálogo e na interação face a face com o cliente.

O marketing de relacionamento surgiu na década de 80 onde havia muita contestação da baixa eficácia do marketing convencional e está presente hoje na maioria das empresas. O marketing de relacionamento é o responsável por atrair todos os tipos de clientes, fornecedores, parceiros comerciais e órgãos governamentais ou não, além de dar realce e intensificar a relação com todos, estabelecendo benefícios mútuos, por meio de uma visão de longo prazo.

Para Gummesson (2005), o conceito de marketing de relacionamento surgiu por volta dos anos 1990 e após ele surgiu o do marketing 1 a 1 logo depois o de CRM e sua definição, segundo o referido teórico, é a seguinte: “Marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos” (GUMMESSON, 2005, p.22).

Segundo Baker (2005), o marketing de relacionamento se refere ao relacionamentos comerciais que existe entre clientes, provedores de serviços e parceiros nos diversos níveis dos canais de marketing. Estes relacionamentos estão focados na manutenção, criação ou término desses relacionamentos comerciais onde exista benefícios mútuos.

Baker (2005, p.25) cita algumas definições de autores sobre marketing de relacionamento, que são:

Quadro 2 – Definições de Marketing de Relacionamento

Definição	Teóricos	Abordagem
[Marketing] é o processo de identificar e estabelecer, manter, aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes e outros interessados, com lucro, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados e que isso seja feito pela oferta e cumprimento mútuos de promessas.	Grönroos, 1997	Enfatiza o propósito;
Todos os esforços de marketing dirigidos ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas.	Morgan e Hunt, 1994	Foco na prática;
Marketing de relacionamento trata-se de entender, criar e gerenciar a troca de relacionamentos entre parceiros econômicos, fabricantes, provedores de serviços, vários membros de canal e consumidores finais.	Möller e Wilson, 1995	Processos pelos quais pode ser apresentado;
Marketing visto como relacionamentos, redes e interação	Gummesson, 1994	Visão mais ampla sugerindo interação;

Fonte: Adaptado de Baker (2005)

Estas definições derivam de variadas perspectivas, e são oriundas de diversos tipos de pesquisa e são diferentes devido às suas abordagens. Por exemplo, na primeira é enfatizado o seu propósito, na segunda, é identificado o foco de marketing de relacionamento na prática, na terceira, os processos pelos quais ele poderia ser apresentado, e por último uma visão mais ampla que sugere interação, relacionamentos e redes tornadas como foco da atenção quando se adota uma lente relacional.

Existe uma diferença que é a de que o Marketing de relacionamento trata de ações focadas em nichos com objetivos específicos, enquanto que o Marketing possui várias funções.

A inovação nas organizações não está somente nos produtos que são criados, mas também no modo que se comunica com seus *prospects* e clientes. A partir do

gerenciamento de relacionamento com clientes, podem-se identificar clientes com potencial de compra, clientes inativos e clientes *prospects* e a partir daí o esforço de venda pode ser direcionado proporcionando melhor produtividade dos representantes de vendas, eficiência no processo de atendimento e eficácia na fidelidade a longo prazo do relacionamento.

2.4 CRM

Segundo Dyché (2001), o então chamado cliente típico não existe mais, e organizações estão aprendendo isto de um modo difícil. Há muito pouco tempo, empresas em todo mundo, se preocupavam em como vender seus produtos não se preocupando com quem os estava comprando. Seus produtos eram ofertados com formato padrão para um grande segmento de clientes. Nas décadas de 1960 e 1970 empresas apostavam seus lucros em táticas clássicas de marketing, como propagandas de televisão e malas diretas e então aguardavam o retorno dos clientes.

Com o passar do tempo, a competição entre empresas ficou cada vez mais acirrada, clientes ficaram mais conhecedores dos produtos existentes no mercado e passaram a ser mais exigentes na escolha dos mesmos. Esta mesma competição forçou que empresas reduzissem seus preços por meio de redução de custos, porém também pela produção e oferta de produtos customizados para cada vez mais segmentos. A partir desta premissa, empresas também foram forçadas a criar novos meios de interação com seus clientes reduzindo custos e aumentando sua participação de mercado.

Executivos logo perceberam que táticas de redução de custos já não eram suficientes e que não mais satisfaziam a clientes e acionistas. Maximizar a interação com clientes poderia aumentar suas lucratividades e ao mesmo tempo atrair novos consumidores sem mexer em preços. Atualmente a competição está em um simples *click* de *mouse* em algum lugar. Organizações estão a cada dia mais cientes de que sem clientes as receitas e lucratividade não se realizarão e elas necessitam se tornar mais inteligentes sobre quem está comprando. A tecnologia está disponível a todos e se torna fator importante nesta busca de conhecimento sobre clientes. E o

principal modo de aumentar os resultados das empresas é o de se saber quem são seus clientes mais valiosos e o que os motivam a continuar se relacionando.

Devido à esta procura e aprendizado sobre clientes e baseadas no fato de que, como afirma Dyché (2001), custa seis vezes mais conquistar um novo cliente, as organizações buscam maximizar o relacionamento com seus clientes visando sua manutenção no longo prazo.

Segundo Boulding et al. (2005), há muitos anos, economistas introduziram o conceito de maximização de valor, segundo o qual uma empresa maximiza lucros e clientes maximizam a utilidade. Teóricos ainda enfatizam a performance da empresa e o valor do cliente. De qualquer forma também falam sobre a criação de valor para a empresa e para os clientes (PAYNE e FROW, 2005).

O CRM (*Customer Relationship Management*) é fundamental para a manutenção de longo prazo do relacionamento com os clientes e por meio dele uma organização pode conhecer suas necessidades. É preciso entender que CRM não se trata somente de tecnologia. A tecnologia da informação é uma ferramenta muito utilizada pelas organizações atuais, capaz de fornecer vários subsídios e facilitar a implantação de uma solução de CRM. Segundo Reinares (2007), as organizações cometem sério erro em considerar que quanto mais complexa e sofisticada a tecnologia, melhores seriam os resultados obtidos. Além disto, destaca também que a tecnologia não deve se antepor à estratégia devido às modernas tecnologias não garantirem a orientação ao cliente.

O CRM, por sua vez, busca a integração de todas as áreas da organização, reunindo em sua base de dados todas as informações, registros que definem o perfil de seus clientes, seu potencial, históricos a fim de administrar os contatos ocorridos, os que virão a ocorrer e as necessidades, suas periodicidades, enfim todo um gerenciamento de comunicação com seus clientes. Ferro (2003) afirma que o CRM vem sendo utilizado pelas empresas como impulsionador para a revisão de processos, políticas e estratégias, que proporcionam as empresas conceitos novos e uma maneira diferente de encarar o mercado. Goleman (2009) destaca que devido à sua importância e a complexidade envolvida, os sistemas de gestão empresarial se transformaram na fórmula para mudanças da mentalidade organizacional. No

passado as empresas decidiam o que queriam ser e construíam sistemas para alcançar seus objetivos. Atualmente elas “[...] precisam pensar antes o que podem atingir com sistemas e, então, proceder às suas ações.” (GOLEMAN, 2009, p. 4).

Damacena e Pedron (2004), também destacam a importância da integração interdepartamental: “A estratégia de CRM envolve competências e habilidades dos diferentes setores da organização e, por isso, o sucesso da implantação está atrelado ao empenho de todos na empresa.” (DAMACENA e PEDRON, 2004, p.14).

Segundo Turban et al. (2005), existem diversas definições para CRM por ser um assunto ainda em desenvolvimento. A definição pode depender da abordagem do campo interdisciplinar em que está inserida. Porém, destacam-se algumas, como por exemplo: “[...] o CRM é um método que reconhece que os clientes são a base da empresa e que o seu sucesso depende de gerenciar corretamente as relações com eles.” (TURBAN et al. 2005, p.310).

Outra definição que o mesmo autor elaborou foi a que possui uma abordagem focando estratégia:

O CRM é uma estratégia de negócio para selecionar e gerenciar clientes a fim de otimizar o valor em longo prazo. Ele exige uma filosofia de negócio com foco no cliente para apoiar processos eficientes de marketing, vendas e serviços. (TURBAN et al. (2005), p.310)

Já, segundo Dyché (2001), uma definição para CRM seria a de uma infraestrutura que permite o delineamento e o incremento do valor para o cliente e o correto meio que motivam clientes valiosos a se manterem leais e certamente comprando outras vezes.

O mesmo teórico vai mais além e afirma que CRM é mais do que o simples gerenciamento de clientes e monitoramento de seu comportamento. O CRM tem potencial de mudar o relacionamento de clientes e aumentar a receita e proporcionar bons negócios.

Resumindo Turban et al. (2005) descreve que o CRM é um esforço de toda a empresa para conquistar e conservar clientes. O CRM reconhece que o cliente é o ativo mais importante de uma empresa e que o desempenho e sucesso da empresa dependem de um bom gerenciamento das relações com estes.

O CRM é muito mais do que marketing de relacionamento, ele é bem mais abrangente a partir do momento em que inclui uma relação 1 a 1 entre vendedor e cliente. Uma organização também precisa estar disposta a mudar seus procedimentos com relação a determinado cliente a partir do conhecimento que adquire sobre o mesmo. E Turban et al. (2005) conclui que o CRM é a simples idéia de que a empresa necessita tratar clientes diferentes de forma diferente se baseando em que um cliente não é igual ao outro.

Gummesson (2005) já afirma que o Marketing de relacionamento é mais abrangente e dominante e descreve que o CRM e marketing 1 a 1 não se relacionam com redes, porém estão focados na interação consumo-demanda. E Gummesson (2005, p.22) define CRM como sendo: “CRM são os valores e estratégias do marketing de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas”.

Por outro lado, Boulding et al. (2005), definem CRM de uma forma muito mais abrangente como estando relacionado à estratégia, ao gerenciamento de dupla criação de valor (acionistas e clientes), a inteligente utilização de dados e tecnologia, a aquisição de conhecimento sobre clientes e a difusão destes para os *stakeholders* apropriados, ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com clientes específicos e também a integração de processos ao longo das muitas áreas da organização além da *network* da firma que colabora para criar valor para o cliente.

Turban et al. (2005) ressaltam que organizações inteligentes incentivam seus clientes na participação ativa no desenvolvimento de seus produtos, serviços e soluções. A partir desta interação é possível adquirir conhecimento necessário para previsões de mudanças.

Estas previsões devem ser confiáveis principalmente com relação à tecnologia, clientes, mercados e concorrentes devido às mudanças rápidas, freqüentes e radicais. Esta abordagem esta baseada no conhecimento e na experiência. O marketing baseado no conhecimento cobra da empresa domínio sobre a escala do conhecimento: da concorrência, da tecnologia específica, das fontes de tecnologia que alteram o ambiente competitivo, de sua própria organização, dos planos de fazer negócios, dos recursos e de seus clientes.

Munidas destes conhecimentos, as organizações poderão colocar em prática três tipos essenciais do marketing baseado no conhecimento: integrando o cliente no processo de desenvolvimento, a fim de assegurar certo tipo de produto e não apenas às suas necessidades, mas também as suas estratégias; criar uma mentalidade focada em nichos de mercados, com o objetivo de utilização do conhecimento da empresa sobre canais e mercados para classificar e identificar segmentos de mercado que a organização poderá conquistar; e desenvolvendo a base de fornecedores, sócios, revendedores e usuários cujas relações ajudarão a manutenção e apoio à imagem da empresa, assegurando-lhe vantagem tecnológica.

Empresas de sucesso envolvem seus clientes em todas as fases de desenvolvimento, realizando pesquisas visando elucidar os valores de seus clientes, visualizando assim possíveis oportunidades de negócios e buscando a satisfação de atendimento plena desde a criação do produto até os serviços de pós-venda.

Turban et al. (2005) afirmam a importância da criação de valor em conjunto com o cliente, pois, geram confiança e comprometimento mútuos. Valor, que não é sinônimo de dinheiro, é fundamental no relacionamento com o cliente, e um dos principais elementos estratégicos onde esta baseada a cultura organizacional. O CRM deve buscar desenvolver valores que visem o perfeito atendimento ao cliente. Não se restringe, porém, a clientes, mas todo e qualquer relacionamento que a empresa possuir, seus fornecedores, parceiros, empresas e colaboradores.

O valor é um processo contínuo entre empresa e cliente, no qual este faz parte da etapa de criação, através de mecanismos de co-produção fornecidos pela companhia. Os valores são providos individualmente, isto é, para cada um dos clientes. Eles também são compartilhados pelas organizações em que as equipes o desenvolvem, mobilizadas pelo comprometimento interno, foco no valor da interação, respeito, segurança e confiança junto a parceiros e clientes. Segundo Turban et al. (2005), o valor é a combinação dinâmica de cinco elementos: qualidade, relacionamento, desempenho, preço e benefícios.

Com relação à integração, Turban et al. (2005) destacam que o envolvimento de quase todos os departamentos da organização, incluindo engenharia, contabilidade e operações, é fundamental para o CRM.

Para Gummesson (2005) e Peppers e Rogers (2001), o CRM é um trabalho ativo no relacionamento com clientes em uma escala maior que proporciona lucratividade em longo prazo e a sobrevivência desejada. E cita os passos necessários para o 1 a 1 que são:

- Identifique consumidores individuais e pense como eles podem ser alcançados.
 - Diferencie os consumidores pelos seus valores e necessidades.
 - Interaja com os consumidores, estabeleça um diálogo.
 - Customize, trate todos os consumidores como indivíduos por meio do contato pessoal ou de processo automatizado.
 - Faça do relacionamento um relacionamento de aprendizado contínuo.
- GUMMESSON (2005, p.54)

Da mesma forma Peppers e Rogers (2001) afirmam que para a implantação de um programa de 1 a 1 são necessárias quatro etapas:

Identificação de clientes – É a identificação dos clientes mais valiosos com detalhes suficientes que possam distingui-los dos demais. Os referenciados detalhes são nada mais do que dados que possam caracterizá-los individualmente como, endereços, e-mails, telefones, códigos de conta ou qualquer outro dado.

Embora as empresas *business-to-business* geralmente tenham menos problemas para identificar aquelas com quem negociam, frequentemente têm dificuldade para localizar quem tem autoridade ou influência sobre as decisões de compra nessas empresas. (PEPPERS E ROGERS, 2001 pág.7)

Não será possível implantar um programa 1 a 1 sem que uma organização conheça uma parte de seus clientes – os mais valiosos. É muito complexo definir cliente em uma empresa *business-to-business*. O cliente nesse caso pode ser a empresa que adquire o produto, pode também ser quem decide a compra, bem como pode ser quem utiliza o produto dentro da empresa. Há que se considerar também as pessoas, que podem de uma forma direta, influenciar na decisão de compra, como por exemplo, engenheiros, gerentes ou arquitetos. O ideal é que cada um destes profissionais façam parte da base dados, pois todos têm sua importância.

Diferenciação de clientes - Existem diversos exemplos de métodos que uma empresa pode lançar mão para diferenciar o atendimento de seus clientes. O primeiro deles pode ser a divulgação de número de telefone específico para os clientes mais importantes, aqueles que representam mais em termos de

faturamento. Estes, quando entram em contato, são atendidos por representantes específicos que por conhecerem lhe conferem um atendimento personalizado.

Outra forma de diferenciação de clientes é criar um sistema de informações específicas sobre os clientes, com o propósito de tornar disponível de forma imediata aos representantes quando do contato. Vale ressaltar que estes dados devem ter grau de importância para aquele contato. Não se pode aceitar que ao acessar a tela no momento do atendimento, o profissional tenha que navegar por diversas telas com dados básicos daquele cliente até chegar às informações mais relevantes.

Peppers e Rogers (2001) exemplificam o caso da GTE uma empresa de telecomunicações que criou um sistema que quando acionado pelo representante este faz uma varredura e sintetiza em uma interface gráfica o grau de satisfação, valor e tendência de desistência do cliente, e descreve:

Sua rentabilidade é indicada por bombas, de uma a cinco. Seu valor para a empresa é indicado por sacos de dinheiro, de um a cinco. Uma bomba no perfil do cliente sinaliza a carga de dificuldades que ele pode estar experimentando, a qual reflete o número de reclamações, interrupções de serviço ou outros problemas recentemente reportados. (PEPPERS E ROGERS, 2001, p.230)

Interação com o cliente - Este é o momento crucial no atendimento. Os representantes neste instante, além do atendimento das necessidades, passam a imagem da empresa para os clientes. Portanto, é necessário que os mesmos tenham um grau de satisfação interno elevado, tenham uma visão realista de suas funções, sejam engajados e comprometidos não somente com a visão e cultura empresarial, mais também com a dos clientes (PEPPERS E ROGERS, 2001).

Em muitos casos a empresa que atende seus clientes sabe mais de suas necessidades do que eles próprios. E para se chegar a um nível de excelência nesta interação são citadas algumas ferramentas úteis para alcançá-lo:

- 1) Contratação de consultoria especializada que pode identificar as necessidades de treinamentos específicos;
- 2) Treinamento constante sobre atendimento e vendas, bem como, atualização sobre os produtos oferecidos;

- 3) Avaliação do setor de recursos humanos com relação a *turnover* e pontos verificados nas entrevistas de desligamento;
- 4) Pesquisa de satisfação interna;
- 5) Realização de *workshops* e dinâmica de grupos, onde todos podem aprender uns com os outros.

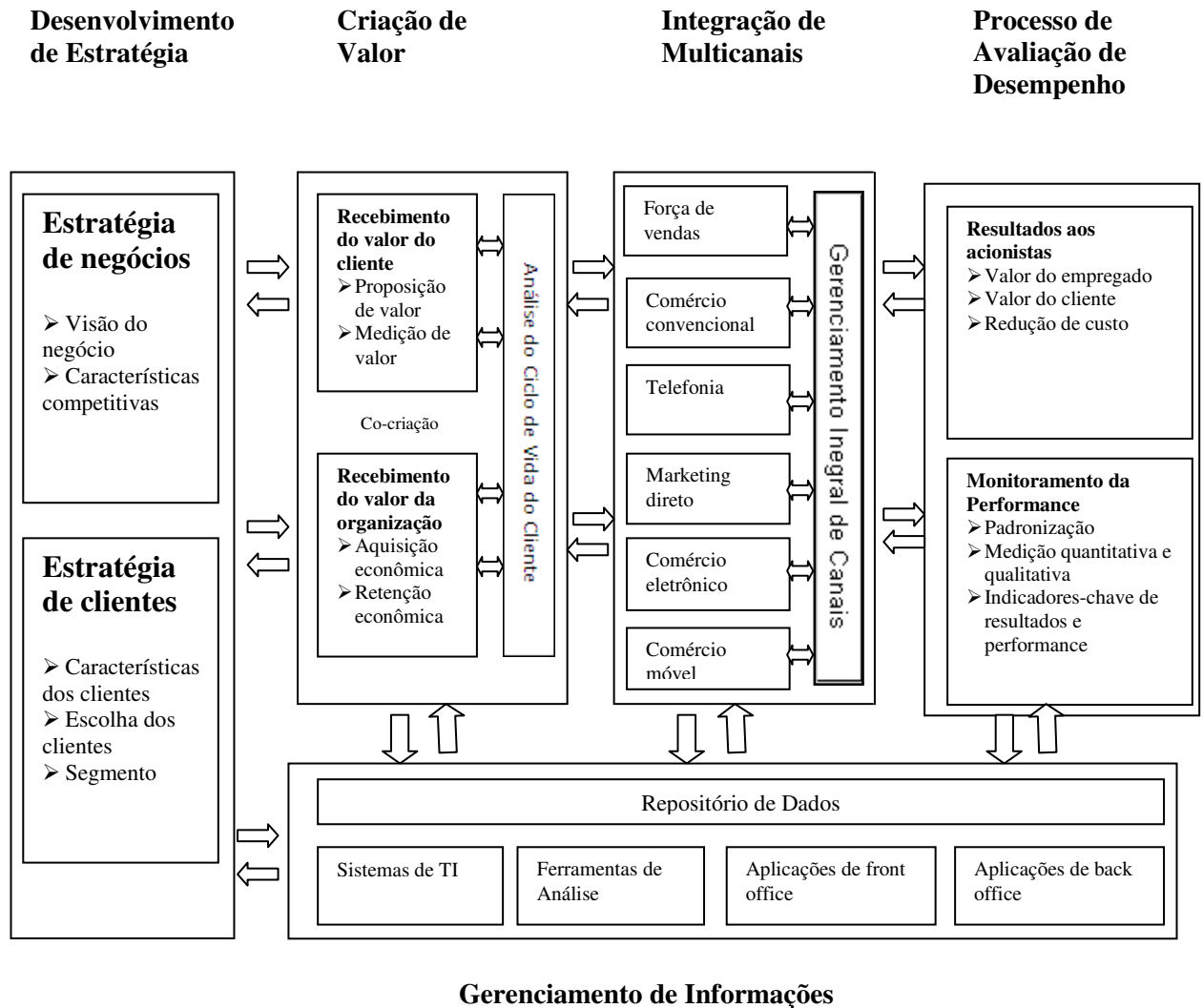
Personalização do produto ou serviço – Um programa 1 a 1 não obterá o sucesso desejado se a empresa, após o conhecimento adquirido sobre seus clientes, não modificar de fato o modo como tratá-los. Existirá a personalização a partir do momento que um cliente informa como deseja ser atendido e age desta forma. Tratar clientes diferentes de modo diferenciado requer da empresa um esforço de integração entre as áreas operacionais que executarão o que o departamento de vendas e marketing descobriu o que eles desejam.

Para Baker (2005) e Payne e Frow (2005), o CRM deve ser encarado como atividades estratégicas que se inicia com uma revisão detalhada da estratégia de uma empresa finalizando com a melhoria do valor para o acionista. Os teóricos afirmam que o sucesso do CRM está na concepção de que a vantagem competitiva está na idéia da criação de valor para o cliente e para a organização.

Para implantação de um CRM é necessária a existência de *framework* estratégico (PAYNE E FROW, 2005). Estes teóricos destacam a necessidade de uma visão transfuncional, que posiciona o CRM ao longo dos vários processos organizacionais que criam valor para os clientes e para a empresa. Destacam também a necessidade de posicionamento do CRM a nível estratégico. Por meio da identificação de cinco processos de CRM, os teóricos pretendem fornecer uma visão holística visando o entendimento das necessidades que este programa precisa. Estes processos são os seguintes: processos de desenvolvimento de estratégia; processo de criação de valor; processo de integração multicanal; processo de gerenciamento de informações; processo de avaliação de desempenho.

O que se quer é adicionar valor para *shareholders*, com o devido relacionamento com clientes, destacando segmentos de clientes-chave, com a obtenção de conhecimento a respeito do consumidor/clientes e a divulgação deste para os *stakeholders* envolvidos.

Figura 2 – Modelo conceitual para estratégia de CRM



Fonte: Adaptado de Payne e Frow (2005, p.171)

Uma boa parte das organizações atualmente reconhece a necessidade da manutenção do relacionamento com o cliente como fator gerador de vantagem competitiva. O processo de desenvolvimento de estratégia deve ser elaborado antes mesmo da aquisição de uma solução tecnológica. “O CRM deve refletir e reforçar ativamente as metas mais amplas do negócio se quiser ser bem-sucedido”. (BAKER, 2005, p.348). Este processo engloba a visão de negócio necessária à criação de uma estrutura realista da organização onde são identificadas as suas próprias competências dentro do contexto competitivo que então é repassada ao cliente como valor. Palmatier et al. (2006) afirma que estratégias de marketing de

relacionamento têm um papel importante em termos de fortalecimento de relacionamento. Como consequente a seleção de clientes, sua segmentação e exclusão dos que não interessam, ajudam a ampliar o foco que auxiliarão a abordagem e a alocação de recursos necessários ao relacionamento.

“O processo de criação de valor preocupa-se com a transformação dos insumos do processo de desenvolvimento da estratégia em programas que extraem e entregam valor”. (BAKER, 2005, p.349). O processo de criação de valor compreende em determinar qual o valor a empresa pode prover ao cliente, qual o valor ela recebe destes e a maximização do valor ao longo do tempo por meio do gerenciamento desta troca.

O **processo de integração multicanal** consiste em decisões a respeito do conjunto de canais mais apropriado, a garantia de interações positivas às expectativas do cliente e a apresentação de uma visão unificada quando os clientes interagem com mais de um canal.

O processo de **gerenciamento de informações** no CRM está voltado para a aquisição, retenção e utilização de informações dos clientes em todos os pontos de interação a fim de proporcionar a criação de idéias e respostas de marketing. Os teóricos complementam que existem três elementos materiais-chave, que são: um banco de dados integrado a todos os departamentos da empresa proporcionando uma excelente ferramenta de memória; sistemas de tecnologia de informação, como, *software*, *hardware* e *middleware*; *data mining* como ferramenta analítica.

O **processo de avaliação de desempenho** consiste na tarefa essencial de assegurar que os objetivos estratégicos da organização em termos de CRM estão sendo entregues de modo apropriado a aceitável de acordo com os padrões estabelecidos. Permite também avaliar se a base para futuros melhoramentos está estabelecida. Este processo pode ser visto como tendo dois componentes principais, que são:

Resultados aos acionistas – Provê uma visão global de todos os relacionamentos. Para alcançar o objetivo fundamental de CRM e os resultados esperados pelos acionistas a organização deve considerar como construir valor para

seus funcionários e colaboradores, para seus clientes e como reduzir custos. Segundo Payne e Frow (2005), recentes pesquisas sobre relacionamentos entre colaboradores de uma organização, seus clientes e seus acionistas tinham enfatizado a necessidade de se adotar uma abordagem mais integrada e informada para promover uma união entre eles. As pesquisas também focaram no estabelecimento de relacionamento entre satisfação de colaboradores, lealdade de clientes, rentabilidade e valor para os acionistas. Organizações também necessitam focar em oportunidades de redução de custos. Dois principais fatores para redução de custos são especialmente relevantes para CRM, que são: posicionamento estratégico de tecnologias provenientes da automação de serviços telefônicos, serviços via *Web* e o uso de canais eletrônicos on-line e facilidades *self-service*; o desenvolvimento de modelos de medida linear de lucro, posicionando o CRM a nível estratégico melhorando o resultado dos acionistas.

Monitoramento da performance – Que provê mais detalhadamente uma visão micro de métricas e dos principais indicadores de performance. As organizações que estão se orientando para um foco voltado a seus clientes, por vezes não desenvolvem bem métricas ou não as comunicam da melhor maneira. Pesquisas demonstram que somente de 36% a 51% das empresas analisam a retenção de clientes. E as empresas que analisam não o fazem profundamente (sem o entendimento claro). Algumas organizações vêm utilizando o *balanced scorecard* como formatos que permite o desenho de várias métricas. Como por exemplo, indicadores que podem demonstrar resultados financeiros futuros.

Um benefício que pode ser descrito é o *churn rate* - taxa de cancelamento – que é um importante indicador do declínio ou crescimento da base de clientes da organização. Ela mede a quantidade de clientes que param de utilizar os serviços ou de adquirir os produtos da empresa. Isto tudo a partir do momento em que as áreas de vendas, atendimento e marketing ficam mais sintonizados com as necessidades de seus clientes. Pinto et al. (2006) ainda descrevem que a análise do ciclo de vida do cliente possibilita a criação de programas de recuperação dos mesmos. Os teóricos vão mais além e propõe um desenvolvimento do CRM baseado no ciclo de vida do cliente onde é possível por meio da identificação das causas de cancelamento de clientes promover, esforços de marketing reduzindo esta evasão.

Tavares et al. (2006), descrevem que com relação à implantação de um *framework* estratégico de CRM são associados os melhores critérios de avaliação e mensuração do CRM à retenção e satisfação do cliente e ao retorno sobre o investimento em TI.

Os mesmos teóricos ainda ressaltam que somente a estratégia e a tecnologia da informação, juntas, não são suficientes para um perfeito funcionamento de CRM. Devido a isto Tavares et al. (2006), declaram que se torna necessária à existência de uma estratégia corporativa envolvendo processos, pessoas e tecnologia da informação.

O CRM trata do gerenciamento apurado de informações detalhadas a respeito de cada cliente e de todos os contatos com ele com o objetivo de potencializar sua fidelidade. O valor agregado da base de clientes é um impulsionador do valor para o acionista e que empresas de sucesso incrementam o valor de sua base de clientes obtendo excelência em estratégias como: Redução do índice de perda de clientes realizando para isto, por exemplo, o treinamento e disseminação de conhecimento entre seus colaboradores; aumentar a longevidade do relacionamento com o cliente – promovendo a fidelidade a partir de contatos constantes; aumentar a participação das despesas correntes de cada cliente por meio de participação na carteira do cliente (*share-of-wallet*), *cross-selling* e *up-selling*; dispensar clientes pouco lucrativos ou aumentar a lucratividade destes. Corroborando a importância de treinamento no sucesso da implantação de sistemas, Oliveira Júnior (2006) e Santos Júnior (2005), descrevem em suas pesquisas que as variáveis, “treinamento” e “comunicação”, são as principais responsáveis por implantações e aceitação de sistemas bem sucedidos e por isso devem ser priorizadas.

Vale a pena ressaltar a importância de um relacionamento diferenciado dos clientes que, como dito anteriormente, permite sua fidelização no longo prazo. Isto tudo devido a esta nova necessidade e a incapacidade do marketing de massa nesta nova empreitada.

As principais diferenças entre marketing de massa e marketing 1 a 1 são as seguintes:

Quadro 3 – Marketing de massa *versus* marketing 1 a 1

Marketing de Massa	Marketing 1 a 1
Consumidor médio	Consumidor individual
Anonimato do consumidor	Perfil do consumidor
Produto-padrão	Oferta de mercado customizada
Produção em massa	Produção customizada
Distribuição em massa	Distribuição individualizada
Propaganda em massa	Mensagem individualizada
Promoção em massa	Incentivos individualizados
Mensagem unilateral	Mensagens bilaterais
Economias de escala	Economias de escopo
Participação de mercado	Participação do consumidor
Todos os clientes	Clientes lucrativos
Atração de cliente	Retenção de cliente

Fonte: Adaptado de Peppers e Rogers (1993)

2.4.1 Tipos de CRM

Turban et al. (2005), Peppers e Rogers (2001) e Laudon e Laudon (2007), definem três tipos principais de atividades de CRM que são as seguintes:

CRM **operacional**, que se relaciona com as operações empresariais que envolvem atendimento ao cliente, gerenciamento de pedidos, estoque, cobrança, e automação e gerenciamento de vendas. Laudon e Laudon (2007) acrescentam que também se relacionam as aplicações de *call centers* e automação do marketing.

CRM **analítico** que compreende atividades de captura, armazenagem, extração, processamento, interpretação e apresentação dos dados do cliente para colaboradores corporativos que os analisa de acordo com suas necessidades. Laudon e Laudon (2007) complementam que possui também o objetivo de fornecer informações para que se gerencie melhor o desempenho da empresa.

O CRM analítico está baseado em *data warehouses* que reúnem os dados dos sistemas CRM operacional e dos pontos de contato com o cliente, utilizando-os no processo analítico *online* (OLAP), *data mining* e demais técnicas de análises de dados. Estes dados podem ser condensados com outras fontes de dados provenientes de campanhas de marketing direto ou adquiridos de empresas, dados demográficos, entre outros. Isto proporciona a identificação de padrões de compra criando segmentos para o marketing direcionado identificando clientes lucrativos e não lucrativos. Laudon e Laudon (2007) e Peppers e Rogers (2001), descrevem que outro dado importante gerado pelo CRM analítico é o valor que o cliente gera ao longo do tempo e cita:

O valor do cliente ao longo do tempo (*customer lifetime value* – CLTV) baseia-se na relação entre a receita produzida por um cliente específico, as despesas decorrentes de conquistá-lo e atendê-lo, e a duração esperada do relacionamento entre esses clientes e a empresa. (LAUDON e LAUDON, 2007, p.260)

Davenport e Harris (2007) relatam sobre a inteligência analítica que proporcionam orientação para decisões e ações baseadas na utilização extensiva de dados, análises quantitativas e estatísticas, considerando também modelos explicativos e preditivos.

Segundo os mesmos teóricos, a inteligência analítica obteve grandes avanços quando as organizações a utilizaram a fim de otimizar seus processos externos relacionados à gestão e às demandas do cliente. Devido a isto, as empresas conseguem gerir e alinhar a oferta e demanda de seus produtos mais precisamente. A gestão dos processos externos requer cooperação de terceiros, daí o desafio de mantê-los sempre revistos. Segundo o mesmo teórico, os líderes analíticos visam além da estatística básica e buscam integrar dados gerados na empresa com os dados obtidos externamente objetivando a compreensão de seus clientes.

CRM **colaborativo** responsável pela comunicação, coordenação e colaboração necessárias entre vendedores e clientes.

Dyché (2001) descreve o CRM colaborativo como sendo *cCRM (Collaborative CRM)* que denota situações em que clientes podem interagir diretamente com a organização, normalmente por meio da *Web*.

O mesmo teórico descreve o **PRM (Partner Relationship Management)** ou Gerenciamento de Relacionamento com o Parceiro, como sendo um tipo de CRM que permite o gerenciamento de aliança e do relacionamento entre parceiros e revendedores por meio de um canal de vendas visando a otimização do processo de vendas.

Dyché (2001) também descreve o eCRM ou e-CRM (*eletronic CRM*) que é baseado na *Web*.

2.4.2 Softwares CRM

Devido à falta de fidelidade dos clientes que procuram além do produto, um bom atendimento e principalmente um bom relacionamento com fornecedores, isto tudo devido também à qualidade dos produtos oferecidos estarem bem próximas, uma empresa busca no mercado uma solução de tecnologia com o objetivo de gerenciar o relacionamento com clientes. Muitos pacotes de softwares encontrados no mercado prometem ser a solução definitiva na gestão de relacionamento com clientes. No entanto, vale ressaltar que uma solução de CRM não se resume em um software apenas. E segundo Ferro (2003, p. 12):

Gestão de relacionamento com o cliente é acima de tudo um conceito, e talvez possa se dizer uma filosofia de trabalho das empresas, que acreditam que o cliente será fidelizado e retornará à empresa sempre que tiver uma nova transação a realizar, dependendo do tipo de relacionamento que a empresa estabeleceu com ele.

Segundo Laudon e Laudon (2007) os *softwares* CRM comerciais encontrados no mercado, vão desde ferramentas de nicho que realizam apenas algumas funções, como, por exemplo, a personalização de sites, bem como aplicativos integrados de larga escala. Neles é possível registrar inúmeras interações com clientes, além de permitirem análises com sofisticadas ferramentas de relatório e a

interligação a outros grandes aplicativos integrados como, por exemplo, sistemas integrados e de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Existem pacotes CRM mais abrangentes chamados de PRM (*partner relationship management*), ou gerenciamento do relacionamento com parceiro. Estes aplicativos, em sua maioria, utilizam os mesmos dados, ferramentas e sistemas do gerenciamento de relacionamento com clientes, porém seu objetivo é o de melhorar a colaboração entre a empresa e seus parceiros de vendas. Laudon e Laudon (2007, p.254) complementam:

Se uma empresa não vende diretamente aos clientes, e sim por meio de distribuidores e varejistas, o PRM ajuda esses canais na venda direta. Com ele, a empresa e seus parceiros podem intercambiar informações, bem como distribuir indicações de venda e dados sobre os clientes, integrando elementos como geração de indicações, determinação de preços, promoções, configurações de pedido e disponibilidade.

É possível também através do PRM avaliar o desempenho destes parceiros, podendo assim garantir que seus melhores parceiros recebam mais apoio para o fechamento de negócios.

Os *softwares* CRM proporcionam diversos recursos, como, por exemplo:

- Informações relativas a contatos;
- Prospecção de vendas e de produtos;
- Recursos para a configuração de produtos;
- Geração de cotações;
- Histórico de compras de determinado cliente;
- Ajudar os vendedores a realizar recomendações personalizadas;
- Permitir que os departamentos de vendas, marketing e entregas compartilhem facilmente informações sobre clientes e *prospects*;

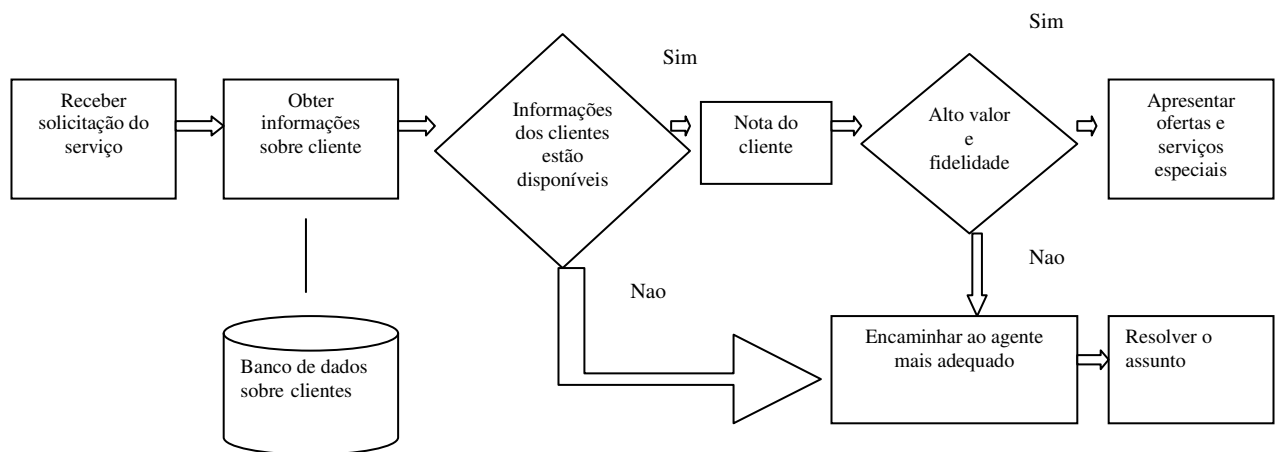
Laudon e Laudon (2007) mencionam os *softwares* da *Siebel Systems* como sendo a líder de *software* de CRM onde são oferecidas as melhores práticas genéricas ou específicas por setor.

É necessário que as organizações revisem e remodelem seus processos de negócios para se obter o máximo benefício na implantação do *software Siebel*

adquirindo, com isto, uma correspondência entre os processos de negócios e as melhores práticas do sistema.

A figura abaixo representa um exemplo de melhores práticas aumentando a fidelidade do cliente por meio do atendimento remodelado pelo *software* CRM.

Figura 3 – Mapa de processo do gerenciamento da fidelidade do cliente



Fonte: Adaptado de (LAUDON E LAUDON (2007), p.258).

Laudon e Laudon (2007, p.257) complementam:

Ao atender os clientes diretamente, as empresas ganham a oportunidade de aumentar a retenção deles, pois podem selecionar os clientes mais lucrativos no longo prazo e prestar-lhes atendimento preferencial.

Os *softwares* podem atribuir uma nota para cada cliente se baseando em sua fidelidade e valor para a empresa. A partir destas informações os *call centers* podem direcionar aos representantes mais adequados a atender as necessidades daquele cliente. O sistema, deste modo, pode fornecer automaticamente ao representante um perfil detalhado do cliente.

2.4.3 O CRM e o Marketing

Existe uma colaboração entre os sistemas CRM com campanhas de marketing direto. Torna-se possível obter informações sobre clientes e *prospects*, onde se adquirem também informações sobre produtos e serviços. É possível também a classificação de indicações para marketing direcionado, programação e

monitoramento de e-mails ou correspondência de marketing direto por meio da identificação de clientes lucrativos ou não, a projeção de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e interesses de clientes específicos.

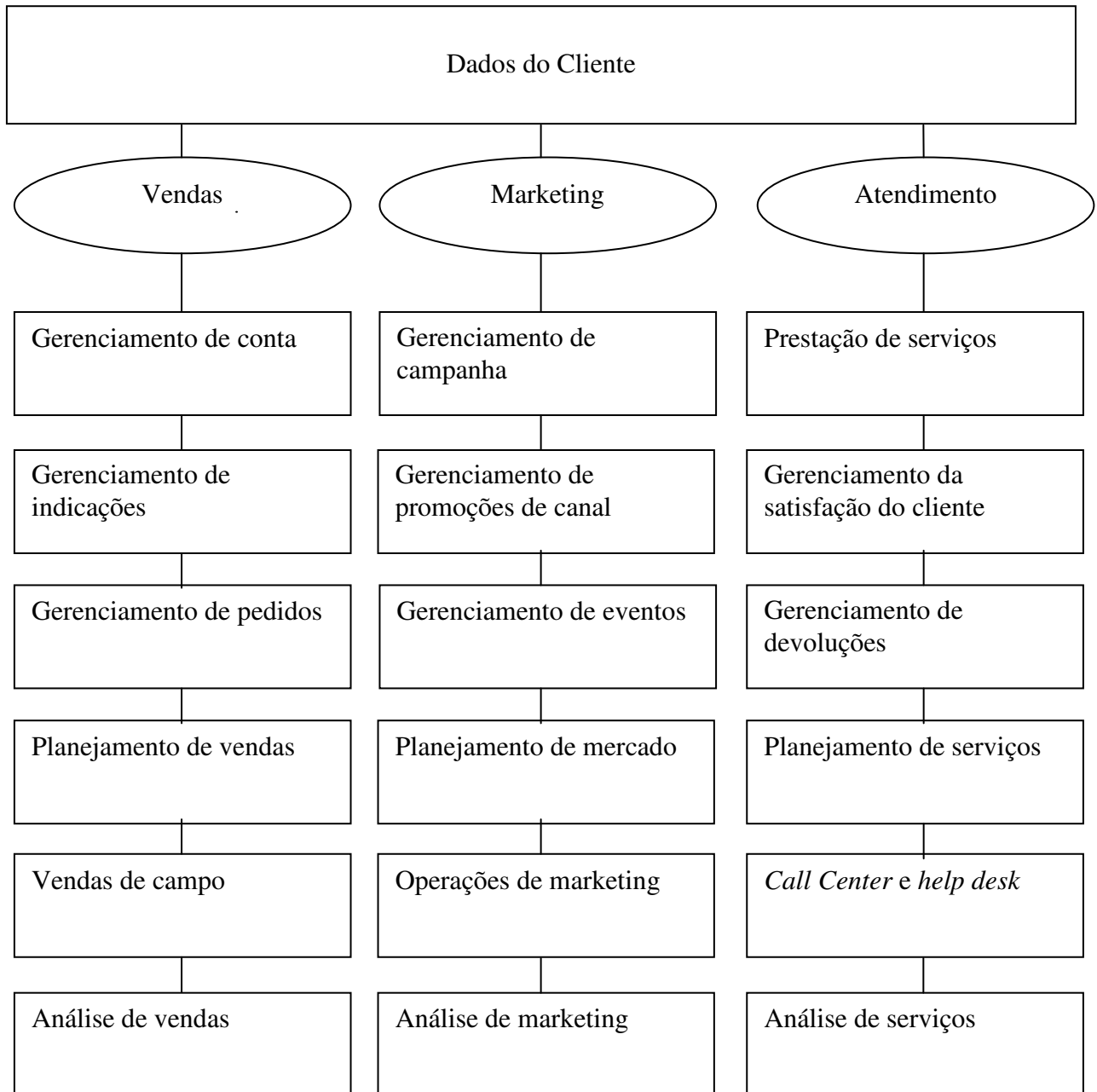
Laudon e Laudon (2007) afirmam que se podem identificar oportunidades *cross-selling* (venda cruzada) que é o marketing de produtos complementares. Ou seja, ao cliente de um determinado produto pode ser oferecido um produto complementar como, por exemplo, o cliente de serviços financeiros que possui conta corrente, pode adquirir um título de capitalização, seguro de veículo ou imobiliário ou financiamento de bens.

Outra oportunidade é a *up-selling* (venda a mais) que é a ação de oferecer produtos ou serviços de maior valor a clientes *prospects* ou atuais como, por exemplo, o *upgrade* de cartão de crédito para um de nível mais elevado como “platinum”, com maior limite de crédito e serviços adicionais que possuem uma anuidade maior. São oferecidos também serviços diferenciados onde o cliente reconhece benefícios pelo preço adicional pago.

Já o *Bundling* (venda em pacote) é uma venda cruzada onde existe uma combinação de produtos vendidos em forma de pacote, a um preço menor à soma dos produtos.

Laudon e Laudon (2007, p.257) complementam que: “As ferramentas CRM também ajudam as empresas a gerenciar e executar todas as etapas de suas campanhas de marketing, desde o planejamento até a determinação da taxa de sucesso de cada campanha.”

A figura abaixo representa os recursos de maior importância nos processos de vendas, atendimento e marketing encontrados em um *software* CRM. Do mesmo modo como os demais *softwares* integrados são orientados segundo processo de negócios, associando centenas de processos de negócios considerados às melhores práticas em cada área, assim são os *softwares* CRM.

Figura 4 – Recursos dos *softwares* CRM

Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (2007, p.257)

2.4.4 Automação da força de vendas

Segundo Peppers e Rogers (2001), os vendedores de sucesso já utilizam técnicas de marketing de relacionamento de maneira espontânea. Eles diferenciam clientes por meio da análise de potencial ou variáveis representativas, realizam a interação com seus melhores clientes, internalizam o conhecimento que adquirem e

personalizam tudo, como por exemplo, a apresentação de vendas e a entrega do produto, tendo como referência as preferências dos clientes. No entanto estes vendedores têm a tendência de guardarem o que sabem, seus relatórios geram dúvidas, visam somente o curto prazo e a retirada de pedidos. Isto prejudica o relacionamento em longo prazo, pois a tendência natural é a conquista de novos clientes, aumentando com isto a dificuldade de relacionamentos duradouros. Peppers e Rogers (2001) concluem: “Não é fácil manter a motivação da equipe de vendas e ao mesmo tempo direcionar, sem tumultos, toda a empresa para a criação e sustentação de relacionamentos de longo prazo com os clientes.”

Corroborando o papel do vendedor, Amâncio e Gonçalves (2006), destacam que o “uso da informação” está diretamente relacionada ao desempenho de vendas de uma organização. No entanto, esta variável, “uso da informação”, é considerada uma variável primária, ou seja, a que se considerar na evolução deste desempenho amplas considerações sobre o ambiente externo, a estrutura da organização e as características pessoais do usuário. Deste modo o indivíduo que utiliza estas informações (vendedores) têm uma relação direta entre SI e desempenho.

Caetano et al. (2004), destacam a importância da força de vendas e a venda pessoal e definem: “Venda pessoal é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou idéias de uma pessoa ou empresa servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais.” (CAETANO et al., 2004, p. 97).

Turban et al. (2005) definem a automação da força de vendas (*SFA – Sales Force Automation*) como sendo uma técnica de utilização de *software* com o objetivo de automatizar os processos de vendas, onde se incluem processamento e acompanhamento de pedidos, gerenciamento de contato e de clientes, compartilhamento de informações, controle e monitoramento de estoques, previsões de vendas e análise, acompanhamento e avaliação de desempenho de colaboradores. Turban et al. (2005) ainda descreve que atualmente o SFA tornou-se inter-relacionado com o CRM, tendo em vista os representantes e vendedores serem o ponto de contato com o cliente.

Gummesson (2005), ainda afirma que os consumidores e empresas precisam estar conectados às redes para explorar seu potencial e que o papel humano neste

processo é fundamental. Ele é o possibilitador real e quem deve organizá-los. E resumindo ele ainda descreve que ao invés de redução de encontros pessoais o relacionamento eletrônico criou uma maior necessidade de interação.

Não se pode negar a importância de vendedores no relacionamento 1 a 1, a equipe de vendas está no centro do planejamento, porém as organizações necessitam manter elas mesmas o gerenciamento das informações e do relacionamento com clientes. Além disto, elas devem captar as informações que eles adquirem e estimulá-los a partilhá-las com todos os envolvidos, o que é vital para o sucesso do sistema 1 a 1. Estas informações ajudarão a empresa a reconhecer um cliente imediatamente e também possibilitam a retomada da última interação com o cliente do ponto em que parou. É possível prever a ajuda que um banco de dados repleto de informações exatas sobre cada cliente pode proporcionar a empresa.

Além das habilidades de vendas necessárias para o bom desempenho de um bom vendedor, estão as que se referem ao conhecimento e informações necessárias para tal. Quando existe um número reduzido de clientes, produtos e serviços os profissionais de venda conseguem ter sua maior produtividade com relação às vendas e visitas. No entanto, quando os fatores mencionados são em grande número são necessários recursos e habilidades que possibilitem o aumento desta produtividade.

O vendedor registrará as informações e voltará no tempo certo com o cliente, com a oferta certa. Ele deverá conhecer as fontes de receita do cliente e suas despesas, deverá entender o papel que seu produto ou serviço desempenham na cadeia de geração de valor do cliente (em caso de B2B) ou qual o papel na vida do cliente (B2C). (CAETANO et al. 2004, p. 189)

Segundo Ferro (2003), o segredo da gestão de relacionamento com o cliente é “ouvir e aprender”, e não “falar e vender”. Isto consiste em dar poderes aos clientes e com isto encantá-los, deste modo eles acreditarão que a sua interação com o fornecedor esta sendo controlada por eles. Este conceito é bastante profundo devido este relacionamento depender muito da capacidade de aprendizado da empresa, do que da negociação ou persuasão. A venda só deve ser executada se esta trouxer benefícios aos clientes e não tentar realizá-la a qualquer custo. Esta mudança de paradigma proporcionará um verdadeiro relacionamento com o cliente ao invés das antigas interações que somente visavam a venda.

Estabelecendo uma relação de confiança com o cliente a empresa garante ao cliente que o produto ou serviço oferecido atenderá suas expectativas. As interações que um cliente estabelece com uma empresa se dão de várias formas através de diversos canais. Elas vão desde o atendimento pessoal, que é capaz de transferir a confiança passada pelo representante para a imagem da empresa, até o atendimento telefônico, quando a interação é realizada por um atendente que ele não conhece pessoalmente, neste caso ocorre à transferência de confiança da empresa para o atendente. A interação ainda pode ser realizada via auto-atendimento por meio de softwares desenvolvidos e que levam a marca da empresa.

A automação da força de vendas depende de um sistema adequado e projetado, que esteja perfeitamente ajustado às necessidades da empresa e do cliente. Os vendedores precisam ser devidamente treinados. Sugere-se realizar um levantamento onde se possa identificar o nível de cada um deles e deste modo obter maior êxito. Eles precisam estar bem equipados que permitirá tanto o apoio aos procedimentos de contato, quanto à comunicação e *follow-up*. Peppers e Rogers (2001, p.202) destacam alguns pontos importantes:

Quadro 4 – Requisitos para a automação da força de vendas

<ul style="list-style-type: none"> • O sistema deve ser fácil de usar, mesmo para neófitos. Treinamento e teste são essenciais.
<ul style="list-style-type: none"> • O sistema deve propiciar a formação de conhecimento sobre os clientes. Certifique-se de que os dados colhidos pelos vendedores possam resultar em um programa que trate clientes diferentes de modo distinto, do contrário, serão inúteis.
<ul style="list-style-type: none"> • O sistema deve eliminar as atividades manuais de escrita, arquivamento, análise e relatórios, minimizando os erros e facilitando a captura de dados úteis sobre o cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Os dados devem percorrer o sistema qualquer que seja – de modo que o pessoal de assistência técnica, por exemplo, seja informado imediatamente a respeito de problemas mostrados pelos clientes aos vendedores, ou que os vendedores sejam imediatamente informados sobre clientes em atrasos nos pagamentos. Nem tudo é urgente, sendo importante avaliar cada conjunto específico de dados e suas respectivas prioridades.
<ul style="list-style-type: none"> • O sistema deve permitir que a informação possa ser compartilhada. Ao fazer um contato com um <i>prospect</i> ou cliente, um vendedor deve ter acesso à ficha completa de transações e interações anteriores ou feitas com outros vendedores.

Fonte: Adaptado de Peppers e Rogers (2001, p.202)

Deste modo, somente assim, segundo Peppers e Rogers (2001), será possível gerar o que denominaram de relacionamento de aprendizagem com cada um dos clientes, permitindo maior lealdade em longo prazo.

A automação da força de vendas também proporciona benefícios ao cliente como, por exemplo, permitir acesso à lista de preços, programação de entrega, e além de que ele não precisará responder a mesma pergunta duas vezes, mesmo que o vendedor não seja o mesmo que tenha realizado a última visita.

Turban et al. (2005) afirmam que a essência dos sistemas de CRM é o suporte a clientes e o acesso móvel estende o alcance do CRM além, dos clientes, a parceiros de negócios onde quer que eles estejam localizados. Um sistema CRM também possibilita a coleta e armazenamento de dados valiosos obtidos exclusivamente pela interação do representante com o cliente.

Os benefícios aos novos vendedores é que, por exemplo, saberão o dia de visita ideal e também informações como transportadora de preferência e anúncio de aumento de preços no tempo determinado e estimado pelo cliente.

E concluindo os teóricos Peppers e Rogers (2001, p.204) destacam que:

Mesmo que sua equipe de vendas atue em ambiente de varejo, em contato direto com os clientes, a automação pode render grandes dividendos. O problema é encontrar a alavancagem correta para estimular os vendedores a usar o sistema.

O passo seguinte após a automação da força de vendas é encontrar uma ferramenta com base via internet objetivando tornar as informações disponíveis e permitir que sejam compartilhadas de forma ágil, ou seja, de modo *on-line* entre a organização e os membros da equipe de vendas interessados, independentemente de ser uma loja ou equipe de campo. Uma vez automatizada a equipe poderá ter acesso a informações *on-line* sobre folhetos, propostas e demais informações antes disponíveis apenas em papel. Peppers e Rogers (2001, p.204) ainda afirmam que: “O aproveitamento eficiente da propaganda que o assunto pode gerar, por si só, pode pagar boa parte da conta da automação dos vendedores”.

Com relação a equipamentos de auxílio à comunicação entre colaboradores móveis, Turban et al. (2005) descrevem que assim como o correio eletrônico, os SMS (*Short Messaging Service*), serviços de mensagens curtas, por meio de dispositivos sem fio, podem fornecer suporte. Alguns exemplos citados por Turban et al. (2005), podem ser: confirmar ao pessoal de vendas o recebimento de pedidos em fax recebido; propiciar que a equipe de vendas digite valores diários de vendas no banco de dados da empresa; envio de lembretes aos representantes de venda sobre compromissos e outros detalhes de vendas.

A promessa da computação móvel, segundo Turban et al. (2005), é que por meio de um mundo novo inteiro de marketing, propaganda e vendas, se possam potencializar o aumento das vendas de serviços e produtos a valores mais significativos. Isto aliado também aos serviços de redes sem fio, oferecendo novas oportunidades na automação da força de vendas, que possibilitam comunicações rápidas e melhores com clientes e serviços corporativos.

Turban et al. (2005) afirmam também que em grandes pacotes de CRM as funções que mais atraem a atenção dos usuários são as automações de serviço de campo e da força de vendas, como, por exemplo, o CRM da *Siebel*. Um exemplo valioso disto é a possibilidade de um vendedor saber o histórico de cobrança de determinado cliente ou o estoque de produtos necessários para o atendimento ao cliente.

Laudon e Laudon (2007) complementam que existe também o aumento de produtividade da força de vendas, por meio do CRM, onde podem concentrar esforços de vendas em clientes mais lucrativos, aqueles com possibilidade na aquisição de produtos e serviços. Resumindo, os mesmos autores citam alguns benefícios que podem ser obtidos na automação da força de vendas:

- Aumento da eficiência de cada vendedor;
- Redução do custo por venda;
- Redução do custo de conquistar e reter clientes;
- Previsão de vendas;
- Gerenciamento de território e venda em equipe;
- Maior satisfação do cliente;

- Menores custos de marketing direto;
- Marketing mais eficiente;
- Aumento da receita de vendas.

Os programas de CRM beneficiam clientes internos e externos e isto não pode ser mais percebido do que através da automação da força de vendas. O pessoal de vendas informado de forma melhorada e, com isso, tornando-se mais produtivos, estará mais propenso a fechar mais negócios. Isto os tornará mais produtivos, melhorando o relacionamento com o cliente sem mencionar os resultados superiores que a organização obterá. Dyché (2002) sugere alguns cuidados que se devem ter no sucesso da implantação de um SFA.

- Entenda como a SFA pode ajudar os vendedores desde o começo. A equipe de projeto escolhe uma ferramenta de CRM mais funcional, customiza-a e notifica a força de vendas de que uma nova ferramenta será disponibilizada. Como a maioria das novas tecnologias, a SFA requer o entendimento prévio dos usuários e dos benefícios que ela pode proporcionar. Para isso, deve-se envolver a equipe de vendas em todos os seguintes pontos:

- ✓ Coleta inicial de requerimentos: Descrevendo a SFA e solicitando conselhos de como a capacidade dela ajudará ou prejudicará a performance de suas funções.

- ✓ Seleção de produtos: Através da inclusão de vendedores e gerentes principais nas reuniões de demonstração de produtos e colocando-os sob avaliações piloto.

- ✓ Implantação da ferramenta: Através do envolvimento de gerentes de venda na definição da estratégia de implantação, incluindo onde e quando o novo software será distribuído em cada fase e por quem.

- Comunique a importância da proposta para os vendedores da linha de frente: Primeiras tentativas da implantação da SFA falharam por não fornecer benefícios aparentes. Comunique os benefícios das tarefas principais de automação, definindo processos repetitivos, integrando dados díspares, e conhecendo melhor os clientes e sabendo se eles não só pertencem à força de vendas, mas também a toda a empresa. Se possível, quantificar esses benefícios em termos de receita potencial levantando ou aumentando o *market share*. Compromisso em alocar os fundos

recuperados do ganho de produtividade esperado dentro do marketing adicional e propagandas, tornando os serviços e produtos de sua companhia mais acessíveis.

- Investa e reforce o treinamento: É válido na implantação de qualquer CRM, no entanto, os vendedores mostram-se relutantes em serem treinados em algo em que não estão convencidos que precisem. Treine seus gerentes de vendas antes de treinar seus colaboradores, garantindo que seus interesses estão direcionados primeiro e separadamente para seus *staffs*.

- Fique atento para processos inerentes de vendas inseridos no pacote de ferramentas do SFA: Embora os processos de vendas sejam padronizados, o pacote deve ser o melhor para cada organização. Quanto maior a complexidade do processo, mais a necessidade de customização do processo padrão definido pelo fornecedor de CRM.

- Entenda a infra-estrutura necessária para suportar a tecnologia *wireless*: Adicione essas tecnologias baseadas na comunicação básica específica de seu negócio e saiba que trabalhará com o que você tem. Isso significa assegurar que seu provedor de *serviço wireless* suporta sua geografia e possa prover serviços dependentes.

- Deixe o uso da SFA influenciar a compensação das vendas: Incentivar financeiramente os vendedores que costumam atualizar as bases de dados com informações relevantes para o sistema.

- Mude a prática de contratação e a descrição das funções para incluir o uso de CRM: Acrescente treinamento na nova orientação para o cargo. Essas atribuições devem ser responsabilidades da função.

As empresas que desejem que seus lucros e vendas cresçam, devem investir tempo e recursos necessários na obtenção de novos clientes. Com o objetivo de gerar novas indicações, a empresa utiliza peças publicitárias veiculadas por meio de comunicação visando novos clientes potenciais, realiza contatos via telefone e/ou mala direta para clientes potenciais e sua equipe participa de feiras em que pode localizar novas indicações. Estas atividades geram uma lista de possíveis clientes – *suspects*. Estes clientes são pessoas ou organizações que têm interesse em adquirir produtos ou serviços da empresa, porém, podem não possuir meios ou intenção real de comprá-los. Dyché (2002) resume o seguinte:

O passo seguinte é, por meio de entrevistas, e da checagem da situação financeira, identificar quais dos possíveis clientes são efetivamente clientes potenciais – clientes motivados, com a capacidade e a oportunidade de fazer a compra. Depois disto é hora de enviar a força de vendas.

Não basta utilizar todas essas técnicas se a organização não conseguir manter seus clientes. Organizações bem sucedidas conseguem reter seus clientes e com isto realizam lucros e conseguem colocar seus preços em patamares que os concorrentes não conseguem alcançar. Porém, em outras o índice de rotatividade de clientes é elevado e com isto representam gastos significativos.

Para se aumentar a retenção de clientes existe a possibilidade de criação de dificuldades, ou criação de barreiras, que desestimulam a busca de outros fornecedores pelos clientes. Por exemplo, quando envolve alto custo na pesquisa de novos fornecedores, ou a perda de descontos para clientes fiéis. Segundo Sordi (2008), existe uma maior disponibilidade, volume e diversidade de dados que tornam cada vez maiores as oportunidades para a geração de inteligência aplicada aos negócios onde novos entrantes detendo informações e conhecimentos privilegiados e diferenciados em relação ao seu público-alvo obtêm sucesso em suas empreitadas.

Outra possibilidade, e a melhor delas, é entregar um alto grau de satisfação a eles, isto impedirá que os concorrentes ultrapassem as barreiras à mudança somente oferecendo preços mais baixos ou incentivos.

Algumas empresas pensam que registrando as reclamações de clientes estão garantindo sua satisfação, porém, a maioria dos clientes insatisfeitos não reclama. O melhor meio é facilitar a reclamação dos clientes e agir de forma rápida com atitudes positivas. Facilitar a comunicação bilateral. Clientes insatisfeitos, em sua maioria, deixam simplesmente de comprar. Pinto et al. (2006) chamam estes clientes de *desertors* (ex-clientes).

2.4.5 Vantagens Competitivas que Sistemas de Informação pode proporcionar

Existem em todos os setores empresas que se saem melhores do que outras. Sempre uma se destaca, na maioria dos casos. Neste caso existe vantagem competitiva destas em relação às outras. Isto pode se dar a partir de recursos especiais que as outras não possuem, ou são capazes de usar os recursos disponíveis de maneira mais eficiente por meio de ativos de conhecimento e informação superiores, em sua maioria. De uma forma ou de outra, estas empresas possuem receita superior, lucros maiores, produtividade em crescimento (eficiência), provocando um valor acionário de mercado maior que o da concorrência.

Laudon e Laudon (2007) descrevem quatro tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode conquistar em relação a seus concorrentes, que são:

- Barreiras de entrada que restringem a oferta – quando a empresa possui a exclusividade de um produto, por exemplo, a patente de um medicamento, onde a empresa pode cobrar preços altos devido à impossibilidade de concorrentes atuarem neste mercado;
- Controle de demanda – quando se possui uma marca poderosa com qualidades superiores, ou porque o custo de mudança dos clientes por outro produto é alto, neste momento, é possível se ter o controle da demanda;
- Economias de escala – quando uma empresa consegue utilizar suas instalações de forma mais eficiente que seus concorrentes. Isto permitirá que seus preços possam ser mais reduzidos prejudicando a demanda dos concorrentes;
- Eficiência de processos – os processos são mais otimizados, ou seja, como cita Laudon e Laudon (2007, p.72): “Se você conseguir criar processos de serviços e produção mais eficientes, seja com base em uma expertise especial, seja simplesmente por sua habilidade superior para implantar novas tecnologias, você conseguirá uma vantagem de custo sobre a concorrência.”;

Segundo os mesmos teóricos, existem quatro estratégias genéricas e todas elas obtêm benefícios dos sistemas e da tecnologia da informação, que são elas:

- Liderança em custos – a utilização de informação objetivando alcançar os mais baixos custos operacionais e conseqüentes melhores preços. Um exemplo disto é a reposição automática de estoques;

- Diferenciação de produtos – os sistemas de informação disponibilizam as empresas informações para a produção de produtos e serviços que se sejam adequados às necessidades específicas de seus clientes;
- Foco em nicho de mercado – os sistemas de informação podem ser utilizados para o estabelecimento de um foco de mercado específico visando atendê-los melhor que a concorrência. Estes apóiam essa estratégia quando produzem dados que permitem o afinamento entre técnicas de vendas e marketing. As organizações podem “explorar” estes recursos para aumentar a lucratividade e a penetração de mercado, permitindo a análise precisa de modelos de compra, as preferências dos clientes tornando eficientes as campanhas de propaganda e marketing direcionadas a mercados-alvo específicos. Ainda assim as organizações podem customizar produtos baseando-se em preferências individualizadas otimizando ainda o tempo de entrega dos produtos;
- Intimidade com o cliente ou fornecedor – utilizando o sistema de informação para estreitar o relacionamento com fornecedores e clientes.

Uma das maiores mudanças, do ponto de vista do marketing, está na comunicação que adquirirá técnicas de marketing direto e comércio eletrônico, permitindo a venda de produtos onde estiver o mercado ultrapassando fronteiras e quebrando paradigmas existentes.

Por meio da prática da comunicação integrada, como forma de iniciar e desenvolver relacionamentos duradouros com os clientes, a empresa cria e desenvolve sua vantagem competitiva. “Estreitar” o relacionamento, comunicar integralmente, atender em tempo real e melhorar a qualidade da administração do pedido são os fatores-chave para sobreviver no século 21. (BRETZKE, 2000, p.200)

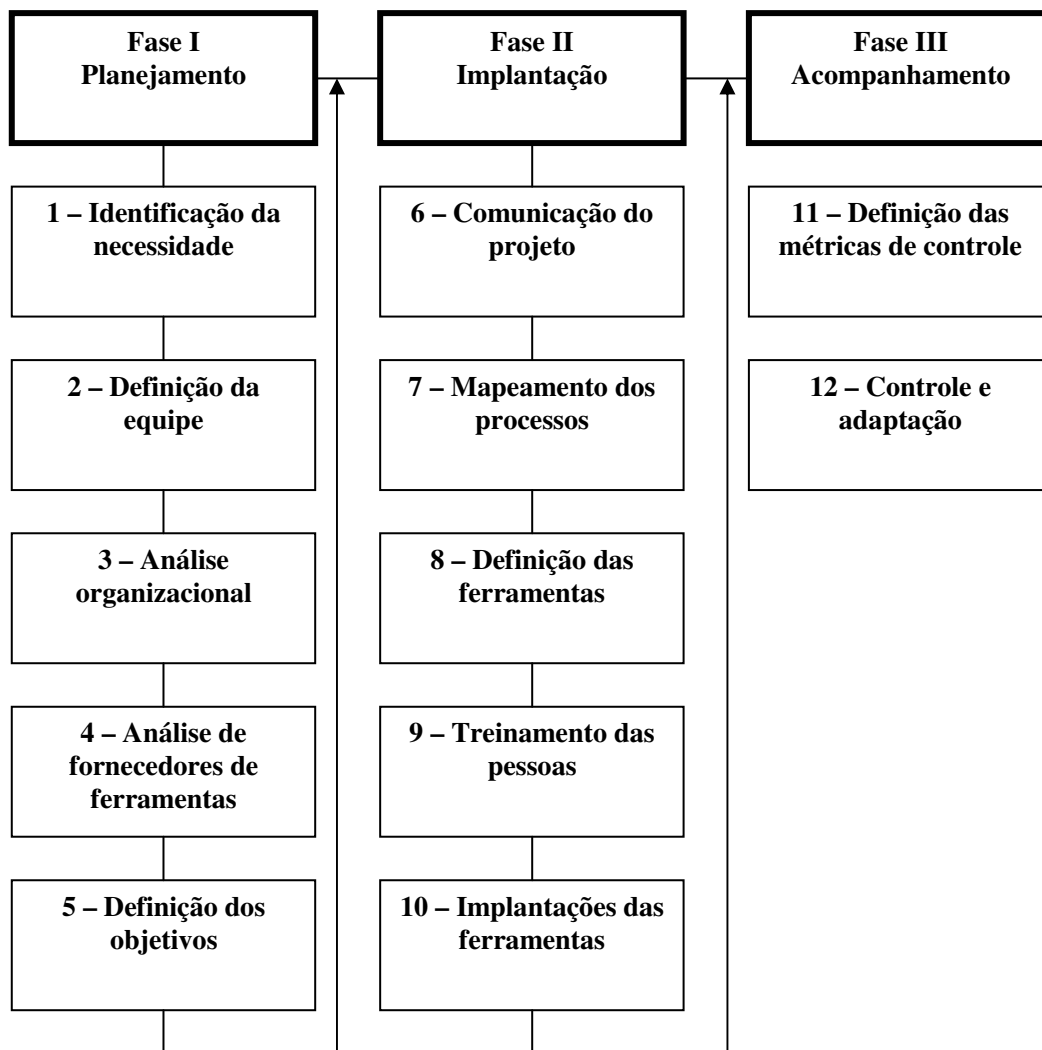
2.5 O Modelo de planejamento, implantação e acompanhamento de CRM

O modelo de Barretto (2007) está baseado em alguns modelos disponíveis na literatura cujas abordagens são complementares. A teórica afirma que, individualmente, as abordagens disponíveis não contemplam integralmente o propósito de planejar, implantar e acompanhar a estratégia de CRM. Com o objetivo de fornecer um modelo que auxilie as organizações que pretendem adotar o CRM, a mesma teórica desenvolveu em fases e etapas seqüenciais os procedimentos/passos necessários para a sua implantação de maneira eficaz.

Barreto (2007) se baseou em teorias encontradas na literatura, em sua própria experiência e em pesquisas de campo onde obteve sugestões de especialistas no assunto. A teórica descreve três fatores-chave que são: processo, pessoas e tecnologia.

O modelo de Barretto (2007) está dividido em três fases, conforme descrito na figura abaixo.

Figura 5 – O modelo para planejar, implantar e acompanhar o CRM



Fonte: Barretto (2007)

2.5.1 Fase I – Planejamento

Esta fase é considerada inicialmente devido à premissa de que CRM é uma estratégia de negócio e nela estão contidos os requisitos iniciais necessários à

implantação que são: identificar a necessidade da adoção, definição de responsáveis pelo projeto, análise do contexto da organização, análise do cenário do mercado e o estabelecimento dos objetivos a serem alcançados pela estratégia.

2.5.1.1 Etapa 1 – Identificação das necessidades

A identificação da necessidade e da justificativa para a adoção do CRM como estratégia representam o primeiro passo das etapas do modelo. O objetivo desta etapa é a verificação da necessidade de um relacionamento mais estreito com o cliente, onde se podem observar os benefícios da gerência desse relacionamento para os envolvidos. Isto é observado a partir da carência ou ineficiência na entrega de sua oferta ao mercado em que a empresa atua. A motivação na adoção de um projeto de tal relevância pode estar baseada também em uma oportunidade de mercado, ou seja, é necessária sua adoção devido à não se perder nova oportunidade de mercado.

A teórica destaca as perguntas a serem respondidas para esta identificação de necessidade, que são:

- O cliente quer ter um relacionamento personalizado?
- Ele necessita desse tipo de tratamento?
- Qual é o ciclo de compra desse tipo de clientes?
- Qual unidade de negócio necessita dessa estratégia?
- A estratégia deve ser adotada para toda a corporação?
- Quais necessidades empresariais justificam o uso de aplicativos de CRM?
- Existem problemas operacionais gerados pela lacuna desse relacionamento? Quais são esses problemas?
- Qual oportunidade de mercado poderia ser atendida por meio de relacionamento personalizado e/ou a gerência desse relacionamento?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.129)

Para verificar se a empresa está preparada para a implantação de uma infraestrutura de CRM deve-se atentar para o marketing 1 a 1. Devem-se identificar as condições ideais e as dificuldades para esta implantação, para isto a teórica sugere as seguintes perguntas:

- Qual é a infra-estrutura de TI?
- Qual é o nível de capacitação da equipe?
- Qual é a cultura organizacional em relação ao cliente?
- Qual é o conhecimento existente sobre a concepção do CRM?
- Qual é o nível de eficiência dos processos organizacionais?

- Qual é a disponibilidade dos recursos empresariais?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.130)

Estas respostas devem estar formalizadas pela empresa por meio de relatório, apesar de estes questionamentos serem de conhecimento da alta gerência, porém, podem não estar formalizadas e registradas e, conseqüentemente, não trabalhadas com eficácia pela organização.

A identificação da necessidade do CRM é o início do processo. Em seguida a verificação das condições básicas que a organização possui para a adoção da estratégia. Neste momento ao final desta etapa é possível verificar, por parte da gerência, o entendimento das razões para a adoção de CRM.

2.5.1.2 Etapa 2 – Definição da Equipe

Conforme pode ser visto na etapa anterior, a responsabilidade do CRM é da alta gerência e, desta maneira o conhecimento inicial está concentrado no nível estratégico da organização. A definição da equipe contempla o envolvimento organizacional e devido aos recursos necessários e aos processos que necessitam ser atingidos ela deve ser composta por pessoas de diferentes áreas da organização.

Existe a possibilidade de implantação do CRM por etapas e devido a isto a definição da equipe poderá sofrer alterações em função da realidade organizacional e, logo após, do desenvolvimento do projeto. Barretto (2007) sugere as seguintes questões:

- Quais são as áreas da empresa que poderão estar envolvidas nas próximas ações?
- Existe uma área ou setor condicional para o projeto?
- Existe algum aspecto crítico para iniciar o projeto?
- Existem membros da organização com experiência anterior com CRM?
- Além do conhecimento da alta gerência, existem setores que possuem domínio de conteúdo fundamental para os próximos passos?
- Como está organizada a estrutura organizacional (organogramas) para o desempenho das funções?
- De modo geral, como acontece a comunicação interna?
- Qual a área ou componente que terá a direção do projeto?
- Quais aspectos da etapa anterior devem ser destacados nesta fase? Ou seja, as razões para a adoção do CRM estão sendo consideradas na definição da equipe?

- As condições básicas da organização, identificadas nesta fase anterior, estão sendo consideradas na formação da equipe?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.131)

Após a obtenção das respostas a estes questionamentos será possível obter informações gerais sobre a equipe do projeto. A alta gerência executará a tarefa com relação à definição da equipe, no entanto esta poderá executar tarefas a nível tático possuindo participação significativa no projeto.

Esta etapa possibilitará que a organização determine a equipe responsável pelo projeto levando em consideração futuras integrações ao grupo. É possível elucidar os aspectos mais críticos por serem condicionais para a formação do grupo. Isto tudo poderá sofrer variações devido à realidade organizacional. “Entretanto, o grupo deverá ser multifuncional e integrado, fundamentado nas primeiras necessidades e condições organizacionais identificadas”. (BARRETTO, 2007, p.132).

2.5.1.3 Etapa 3 – Análise Organizacional

Esta etapa consiste na análise profunda do contexto empresarial. No planejamento desta análise estão contidos três aspectos cruciais que compõe qualquer projeto de CRM que são: pessoas, processos e tecnologia. Além de o foco ser o ambiente organizacional este também considera o foco no cliente-chave como premissa do CRM. Daí as análises com relação a pessoas, processos e tecnologia estarem relacionadas a aspectos que contemplam o cliente.

A) Recursos Humanos

As pessoas são as principais responsáveis pela construção do relacionamento com os clientes, devido a isto, o objetivo desta etapa será a identificação do perfil de recursos humanos, focando as necessidades e características da equipe. A cultura organizacional é investigada visando analisar os recursos humanos no contexto do CRM.

Diversos aspectos causam impacto na estratégia do CRM, entre eles: habilidades, motivação e autonomia da equipe, sistemas de recompensa e

comunicação interna e treinamento para os diversos níveis gerenciais. Barretto (2007) sugere as seguintes questões:

- As pessoas da organização estão preparadas para atender às necessidades dos clientes?
- Existem recursos humanos necessários?
- A organização está comprometida com o atendimento dessas necessidades?
- Qual é o nível de comprometimento da alta gerência com o projeto de CRM?
- Quais ações impulsionam esse comprometimento?
- Quais os suportes são oferecidos pela gerência?
- A qualificação da equipe é adequada para o desenvolvimento dos respectivos processos organizacionais?
- Existe um planejamento criterioso sobre os recursos humanos?
- As pessoas compartilham as informações dos clientes?
- Existem ações de comunicação que promovam a concepção do CRM na empresa?
- Quais são essas ações?
- Existem programas de treinamento e capacitação?
- Quais são esses programas?
- Como esses programas são planejados?
- Qual é o envolvimento da alta administração com esses programas?
- Quais são os resultados desses programas?
- Existem sistemas de avaliação e recompensas?
- Esses sistemas estão coerentes com os objetivos estratégicos do CRM?
- Quais aspectos e métricas compõem esses sistemas?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.135)

Após as repostas destas questões será possível, a partir da identificação das principais características e necessidades dos recursos humanos. Obter o perfil de recursos humanos e as características da equipe.

B) Processos

Os objetivos desta análise será o de identificar que processos envolvem os clientes, direta ou indiretamente. Os processos variam de acordo com o tipo de negócio organizacional. Eles podem ser de marketing, vendas e serviços, que em primeiro momento, são os principais a interagir com o cliente, no entanto, não se limitam a eles. As questões para a esta análise são as seguintes:

- Quais são os principais processos organizacionais?
- Quais são os processos que envolvem as principais tomadas de decisões?
- Quais são os processos de *front office* (interatividade com o cliente)?
- Quais são os processos de *back office* (o cliente não participa do fluxo)?
- Existe a gestão dos processos?
- A responsabilidade por cada processo está atribuída?
- Qual função (cargo) é responsável por cada processo identificado?
- Os processos estão automatizados?
- Quais são os canais de comunicação (principais pontos de contatos com o cliente) utilizados?

- Quais são as principais necessidades do cliente ou especificidades do mercado?
- Quais são as ofertas (produtos e serviço) que suprem essas necessidades?
- Os processos organizacionais entregam essas ofertas, suprimindo as especificidades do mercado?
- Qual é o nível de integração dos processos?
- Identifica-se a ausência de processos? Quais processos?
- Existe padronização entre os processos identificados?
- Existe a preocupação quanto à padronização das informações?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.133)

As questões propostas objetivam a identificação dos principais processos organizacionais que envolvem clientes, bem como, esclarecer os impactos no relacionamento com o cliente.

Essas questões poderão sofrer alterações devido à realidade organizacional. No entanto, a análise deverá ser realizada independente do contexto organizacional onde apenas a amplitude e/ou o escopo poderão ser distintos. As adaptações poderão ser implicadas a partir do porte da empresa ou complexidade do negócio.

C) Tecnologia

Apesar de a tecnologia possuir aspecto condicional na viabilização do CRM, a ela não cabe todo o crédito. Ou seja, não se podem atribuir unicamente à tecnologia os resultados obtidos com o CRM. Considerando que as empresas já possuíam uma infra-estrutura tecnológica antes do CRM, é crucial a perfeita integração entre estas com o objetivo da obtenção de sucesso do CRM.

A que se considerar o papel da Internet no escopo do CRM e analisar também a tecnologia da informação contida neste ambiente. O objetivo desta etapa contempla a identificação da infra-estrutura de tecnologia de informação, checando as dificuldades e condições para o CRM. Barretto (2007) sugere as seguintes questões:

- Qual é a infra-estrutura de TI (*software* e *hardware*) existente?
- Existe serviço de *help desk*?
- Quais são as ferramentas ou tecnológicas de telecomunicação utilizadas?
- Quais são as necessidades futuras relativas a TI?
- Qual é o nível de consistência e volume das informações (qualidade e atualização do banco de dados)?
- Existe sistema de gestão integrada?
- Os processos de vendas e marketing estão inseridos no sistema de gestão integrada?

- Qual é o nível de compatibilidade entre os sistemas existentes e as possíveis ferramentas de CRM?
- Existe experiência anterior com aplicativos de CRM ou sistemas de *front office*?
- Os canais de comunicação (ponto de contatos com o cliente) estão automatizados?
- Quais os processos de negócio (administrativo, comunicação e distribuição) são desenvolvidos utilizando a Internet?
- Quais serviços são oferecidos via Internet?
- Como a TI viabiliza os processos internos?
- Como a TI viabiliza os processos que envolvem partes externas (clientes, fornecedores, parceiros)?
- A TI dissemina (compartilhamento) e disponibiliza (nos pontos de contatos) as informações da organização?
- Como essas informações são coletadas, armazenadas e distribuídas? Como a tomada de decisão é beneficiada pela TI?
- Quais informações ou relatórios são fornecidos para a tomada de decisão?
- Quais são as ferramentas específicas utilizadas para a tomada de decisão?
- Existem serviços terceirizados para manter a infra-estrutura de tecnologia?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.137)

Após esta etapa será possível identificar, por meio de um relatório e das respostas às questões, as características da infra-estrutura tecnológica da organização voltada para o CRM.

Os aspectos analisados nesta etapa poderão sofrer variações devido ao contexto da organização, no entanto, os resultados serão mais abrangentes ou sintéticos devido ao referido contexto. Segundo a mesma autora, esta etapa não poderá ser eliminada.

2.5.1.4 Etapa 4 – Análise de Fornecedores e Ferramentas

Esta etapa visa à realização da análise das condições de mercado relativa às ferramentas ou tecnologia envolvidas no CRM. A realização desta etapa é pré-requisito para a realização da etapa seguinte (definição de ferramentas). Desse modo, o objetivo principal é o de identificar os principais aplicativos de CRM disponíveis no mercado, checando aspectos como: funções, aplicabilidades, aderência ou compatibilidade com os demais sistemas organizacionais, requisitos que são necessários, exigência de pessoal especializado, entre outros.

- Quais empresas, com possível acesso, fornecem aplicativos de CRM?
- Quais são as principais experiências (*Know how*, clientes e casos de sucesso) dessas empresas?
- Quais as ferramentas de CRM são oferecidas pelo mercado?

- Quais são as principais funções (operacional, analítica, colaborativa e eletrônica) desses aplicativos de CRM?
- Quais ferramentas são compatíveis com a TI (*software* e *hardware*) da organização?
- Qual é o grau de aderência (a necessidade e a viabilidade de personalização dos aplicativos) com os processos de negócio?
- Quais são os requisitos necessários (TI e RH) para a utilização dos aplicativos?
- Qual é o nível de especialização exigido para os usuários?
- Qual é o suporte técnico necessário para implantação das ferramentas? Ou seja, qual o suporte necessário para a implantação da tecnologia e o treinamento das pessoas?
- Qual é o tempo estimado para implantar os aplicativos?
- Qual é o valor estimado do investimento para as respectivas ferramentas?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.139)

A autora sugere a realização de uma pesquisa virtual sobre os principais fornecedores de CRM e suas respectivas ferramentas e posteriormente o contato pessoal com empresas que fornecem esses aplicativos ou com empresas de consultoria de TI visando o conhecimento dos respectivos produtos e serviços. A autora também propõe um *benchmarking* (identificar as melhores práticas) com empresas usuárias dessas ferramentas.

Barretto (2007), afirma que esta etapa é primordial nesta fase e não poderá ser retirada deste modelo, no entanto, podendo sofrer alterações devido à realidade da organização.

2.5.1.5 Etapa 5 – Definição de Objetivos

Nesta etapa torna-se necessária a definição dos objetivos a serem alcançados pela estratégia de CRM que deverão ser claros e possuir os prazos estabelecidos para o seu alcance, além de contemplarem se são de curto, médio e longo prazos. Barretto (2007) sugere as seguintes questões:

- O objetivo(s) estratégico(s) está claro?
- Qual é o resultado estratégico esperado com a adoção do CRM?
- Quais são os resultados operacionais esperados?
- Quais são as prioridades de cada área que favorecerão o alcance do(s) objetivo(s) estratégico(s)?
- Quais metas devem ser traçadas?
- Os objetivos e metas estão coerentes com o diagnóstico das análises realizadas?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.141)

Esta etapa é fundamental para um projeto de CRM, no entanto poderão sofrer alterações de acordo com o contexto organizacional e com o porte do projeto.

2.5.2 Fase II – Implantação

Não existe um método ou modelo para orientar a implantação da estratégia de CRM, porém existe um modelo para que as organizações possam diagnosticar o desempenho da estratégia de CRM. Nesta fase o objetivo será a implantação da estratégia no ambiente organizacional onde a equipe do projeto de posse das análises realizadas e dos objetivos definidos deverão implantar o CRM na organização. Levando-se em consideração os três aspectos críticos: pessoas, processos e tecnologia. Com isto, é possível observar alguns pontos importantes nesta fase, entre eles: TI envolvida, mudanças de processos e treinamentos específicos exigidos.

2.5.2.1 Etapa 6 – Comunicação do Projeto

A comunicação do projeto é fator primordial na organização devido ao conhecimento sobre a estratégia de CRM, bem como o comprometimento de toda a organização.

Seu objetivo principal está na comunicação e adoção da estratégia de CRM devendo a equipe do projeto o esclarecimento de alguns pontos, tais como: a concepção de CRM, os objetivos da estratégia, mudanças que se fizerem necessárias, os possíveis impactos (benefícios e implicações) do CRM. A teórica sugere os seguintes questionamentos:

- Em quais setores e/ou unidades existe o conhecimento sobre a estratégia de CRM?
- Qual é o conhecimento existente sobre o CRM nesses setores?
- Qual é o tamanho desses setores e/ou unidades?
- Qual é a forma de comunicação interna mais utilizada?
- Existem práticas efetivas de comunicação interna? Quais?
- Quais as formas de comunicação mais viáveis para a divulgação da estratégia de CRM?
- Qual é o aspecto prioritário dessa divulgação?
- Para quais setores e/ou unidades, essa divulgação é mais urgente? Qual é o número dos envolvidos?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.142)

Devido à sua importância esta etapa não poderá ser omitida, no entanto sua execução poderá sofrer alterações de acordo com a realidade organizacional.

2.5.2.2 Etapa 7 – Mapeamento dos Processos

A maneira como são desenvolvidas as atividades, ou seus processos, são de vital importância para a estratégia de CRM. O objetivo desta etapa é o mapeamento dos processos que envolvem o relacionamento com o cliente. Para isto, deverão ser considerados os resultados da etapa 3 e da importância e/ou os respectivos impactos desses processos no projeto de CRM. Um mapeamento de um processo é um estudo minucioso de um processo, via rastreamento de toda a seqüência de atividades, seus pré-requisitos, identificação dos respectivos produtos e seus membros e os setores envolvidos, seus prazos e tempos de execução, as falhas e o responsável ou dono do projeto.

Como destacado anteriormente, este é um processo que poderá sofrer alteração devido ao contexto organizacional ou especificidade do negócio. No entanto, os processos de marketing, vendas, serviços, do setor financeiro, administrativos, distribuição e logística, ressalta-se a necessidade de mapeamento. A partir das indicações propostas são sugeridas as seguintes questões:

- Qual é a seqüência de atividades seguida pelo processo?
- Quais são os produtos (resultados) de cada atividade?
- Quais são os pré-requisitos dessas tarefas?
- Quais são os resultados finais de cada processo?
- Quais são as possíveis ligações entre os processos?
- Quais são os membros ou setores envolvidos?
- Quais são os prazos e os tempos de execução de cada processo?
- Quais são os principais problemas ou reclamações relativas a cada processo?
- Quem é o responsável ou dono do processo de cada um desses processos?
- Os processos seguem algum tipo de padronização? Quais são os critérios utilizados?
- Em caso de automatização, quais são as ferramentas já utilizadas?
- Existem indicadores de desempenho dos processos? Quais são esses indicadores?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.145)

Segundo Barretto (2007), esta etapa não poderá ser eliminada da implantação de CRM, no entanto, está sujeita a alteração devido ao contexto organizacional e especificidade do negócio. As sugestões de melhoria dos

processos devem ser consideradas nesta etapa, contudo sua melhoria deverá ser constante. A partir desta perspectiva torna-se importante o papel da gerência que deverá ocorrer em paralelo ao projeto de CRM.

2.5.2.3 Etapa 8 – Definição das Ferramentas

A tecnologia é um requisito condicional que viabiliza a estratégia de CRM, no entanto, a definição dos aplicativos de CRM deve ser a partir de uma estratégia maior da empresa. Devem ser considerados fatores como pessoas, processos e sistemas legados, partindo do ponto de que o cliente é o foco principal.

Aspectos como, a base inicial fornecida por um sistema integrado de gestão; as funções de CRM analítico e a importância das tecnologias de *data warehouse* e *data mining*; a internet e o seu papel no contexto de CRM; a automatização das vendas e do marketing, em destaque as funções do CRM operacional; a facilidade da integração dos canais no CRM colaborativo via tecnologia de telecomunicações; o *call center* integrado com todos os pontos de contatos, proporcionando informações atuais e precisas; a funcionalidade de um *help desk*, proporcionando a utilização eficiente dos aplicativos e minimizando resistências e a integração entre as tecnologias utilizadas.

A partir das etapas anteriores e da fundamentação principalmente da etapa 4 (análise de fornecedores e ferramentas), Barretto (2007) sugere as seguintes questões objetivando a escolha dos aplicativos:

- Quais os tipos de ferramentas (CRM: operacional, analítico e colaborativo) são prioridades para atender aos objetivos do projeto de CRM?
- Essas ferramentas serão escolhidas, obedecendo a uma hierarquia de prioridades? Qual hierarquia?
- Quais processos de negócios serão atendidos por essas ferramentas? Esses processos estão compatíveis com as prioridades do projeto?
- Essas ferramentas atendem às especificidades do mercado?
- Essas ferramentas atendem aos pontos de contatos com o cliente?
- Essas ferramentas viabilizam disseminar a informação na organização?
- Essas ferramentas automatizam os processos de marketing e vendas?
- Quais são os requisitos iniciais (processo, pessoas e TI) exigidos por essas ferramentas?
- Essas ferramentas estão compatíveis com os sistemas legados (TI)?
- No caso de existência de um sistema de gestão integrada, as ferramentas escolhidas são compatíveis?
- A estrutura de hardware está compatível com essas ferramentas? Quais as exigências?

- Qual a estrutura de telecomunicação exigida pelas ferramentas, visando à integração entre os canais?
- Essas ferramentas precisarão de grandes mudanças (personalização desses aplicativos) para atender aos processos de negócios?
- Em relação à migração de dados, quais serão as exigências?
- Qual é a compatibilidade dessas ferramentas com o ambiente da Internet?
- Ao escolher essas ferramentas, a integração dos sistemas está sendo considerada?
- As ampliações futuras de TI estão sendo consideradas? Quais são as possibilidades?
- As possíveis mudanças/tendências do mercado de atuação estão sendo consideradas?
- Quais as habilidades e os treinamentos específicos são exigidos por essas ferramentas?
- O suporte interno por uma estrutura de *help desk* está sendo considerado?
- Qual a estrutura do *help desk*?
- Essas ferramentas exigirão o suporte externo? Esse suporte é factível no contexto da organização?
- Qual é o valor do investimento (no curto, no médio e no longo prazo)?
- Em relação às empresas fornecedoras pesquisadas, quais são as mais viáveis (acesso, tecnologia e preço)?

Fonte: (BARRETO, 2007, p.147 e 148)

Estes questionamentos têm como objetivo a viabilização da escolha das ferramentas mais adequadas para a organização, levando em consideração o projeto de CRM, a realidade da empresa e a tecnologia disponível no mercado, além da necessidade de futuras ampliações.

A implantação deverá ocorrer preferencialmente por etapas e devem seguir a ordem de CRM operacional, CRM analítico e CRM colaborativo.

2.5.2.4 Etapa 9 – Treinamento das Pessoas

Baseada nas etapas 3 (análise organizacional dos recursos humanos) e na etapa anterior, esta etapa tem por objetivo a definição de treinamentos específicos para a implantação de CRM na organização e representa ponto crítico na fase de implantação.

As pessoas já receberam, de certa forma, um treinamento durante a etapa 6 de comunicação do projeto quando foi anunciada a estratégia de CRM, enfocando os respectivos objetivos e implicações, divulgando os primeiros conhecimentos sobre CRM.

E segundo Barretto (2007):

“[...] nota-se que os treinamentos exigidos pela estratégia de CRM são distintos, podendo ser relativos à implantação das ferramentas, à migração dos dados, ao uso dos aplicativos e, particularmente, aos conceitos inseridos.”

As pessoas necessitam estar preparadas para a utilização da tecnologia e, sobretudo, capacitadas para o relacionamento com os clientes e conseqüentemente compartilhas esse conhecimento na organização. Deste modo são sugeridas as seguintes questões:

- Com base na hierarquia definida para a implantação dos aplicativos, quais são as habilidades necessárias para implantar as ferramentas e migrar os dados?
- Nessa mesma ordem, quais são as habilidades necessárias para a utilização dos aplicativos?
- Portanto, para os tipos de CRM: operacional, analítico e colaborativo, quais são os respectivos treinamentos necessários?
- Quais são os conhecimentos técnicos exigidos?
- Quais são os conhecimentos estratégicos (de negócio) exigidos?
- Além da alta tecnologia, considerando-se o marketing de relacionamento, existem necessidades de treinamento? Quais?
- Em relação aos pontos de contatos (canais, informações, atendimento), existem necessidades de treinamento? Quais?
- Em relação às especificidades do negócio, existem necessidades de treinamento? Quais?
- A empresa possui todas as pessoas necessárias? Será necessários contratar mais recursos?
- Em caso positivo, como será o plano de desenvolvimento?
- O suporte externo será necessário? Qual a amplitude desse suporte?
- Para cada tipo de treinamento exigido, qual é o número dos envolvidos?
- Quais são as prioridades entre os treinamentos?
- Em relação aos clientes, será oferecido algum tipo de treinamento para o uso das ferramentas? Como isso será feito? Quais são os canais utilizados?
- Existe a necessidade de envolver parceiros (fornecedores) nos programas de treinamento?
- Quais são os períodos de duração de cada tipo de treinamento? Ou seja, quantidade de horas de cada treinamento?
- Qual é o período estimado para a transição da tecnologia e adequação dos conhecimentos?
- Quais são os possíveis fornecedores desses treinamentos?
- As empresas fornecedoras dos aplicativos também fornecem os treinamentos necessários?
- Qual é o orçamento dos programas de treinamento?
- Qual é a verba disponível no curto, no médio e no longo prazo?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.150 e 151)

Devido a sua importância esta não deve ser excluída do plano de implantação.

2.5.2.5 Etapa 10 – Implantações das Ferramentas

A implantação desta etapa é de fundamental importância para a estratégia de CRM, bem como o acompanhamento do plano aprovado na etapa 8 (definições das ferramentas). Paralelamente a isto devem prosseguir as mudanças e melhorias nos processos organizacionais e treinamentos de acordo com as etapas anteriores. Ou seja, a finalização de um não impede a realização do outro.

Para a implantação da tecnologia, a hierarquia de prioridade definida anteriormente deverá ser seguida, considerando-se as ampliações futuras. Segundo Barretto (2007), esta etapa tem como característica a heterogeneidade, tendo em vista os aplicativos terem sido escolhidos considerando-se a variação do contexto organizacional. E a teórica complementa:

“[...] as respectivas implantações estão sujeitas a um nível de variação ainda maior. Ou seja, um mesmo conjunto de ferramentas poderá ser implantado de formas distintas, exigindo processos, pessoas, prazos e treinamentos diferentes, pois a realidade da empresa e as especificidades do negócio implicam diretamente nas ações de implantação.” (BARRETTO, 2007, pág.153)

A partir destas afirmações a teórica sugere os seguintes questionamentos:

- Em relação ao banco de dados já existente, a qualidade e a pertinência das informações estão em condições de efetuar a migração de dados?
- Qual será o processo de migração de dados?
- O plano de implantação está completo? Existem pontos a serem revisados ou inseridos?
- A partir desse plano de implantação, as ações, metas e pessoas foram determinadas?
- Ou seja, o detalhamento do plano está sendo elaborado?
- Os prazos e as datas estão estabelecidos?
- A simulação do funcionamento dos aplicativos está sendo considerada?
- Na existência de suporte externo, como está programada essa assistência?
- Os aplicativos foram adquiridos conforme o plano de implantação?
- As entregas estão acontecendo de acordo com o planejado?
- Em relação à estrutura de hardware, existem pendências?
- Considerando-se a necessidade de compra de equipamentos, como está a programação de entregas? Está coerente com o plano dos aplicativos?
- Em relação às ferramentas de telecomunicação, como está a programação?
- Em resumo e, especificamente, qual a programação de implantação relativa ao CRM: operacional, analítico e colaborativo? Esta seqüência está sendo obedecida?

Fonte: (BARRETTO, 2007, p.153 e 154)

Estas questões objetivam o delineamento do plano de implantação em ações concretas, estipulando metas, estabelecendo prazos, descrevendo tarefas para a equipe, verificando falhas ou necessidade de inclusão de outros pontos e

apresentando uma lista de aspectos técnicos e administrativos que necessitam gerenciamento.

Os resultados obtidos no relatório servirão de guia para a implantação da tecnologia inserida na estratégia de CRM. Esta etapa representa a operacionalização das ferramentas no ambiente organizacional.

2.5.3 Fase III – Acompanhamento

Esta fase objetiva o monitoramento da estratégia do CRM no contexto organizacional. Existem duas etapas estabelecidas para este fim, que são: a definição de métricas permitindo o controle do CRM; o controle da estratégia de CRM, realizando adaptações necessárias e pertinentes.

Barretto (2007) ressalta a importância de monitoramento do CRM e seus resultados enfatizando a necessidade de adaptações devido às mudanças do mercado e da evolução inevitável do CRM, envolvendo mudanças de tecnologia e de processo.

2.5.3.1 Etapa 11 – Definição de Métricas de Controle

A definição das métricas de controle deverá estar relacionada aos fatores críticos de sucesso da estratégia de CRM. Destacando os três aspectos-chave estabelecidos anteriormente: pessoas, processos e tecnologia. Para isto Barretto (2007) sugere os seguintes questionamentos:

- Em relação aos processos organizacionais, quais são os aspectos que devem ser monitorados?
- Em relação as pessoas, quais são os aspectos que devem ser monitorados?
- Em relação à tecnologia, quais são os aspectos que devem ser monitorados?
- Todos os aspectos estão considerando o cliente como sendo o ponto de partida, na estratégia de CRM?

Fonte: BARRETTO (2007) p.156

Por meio destas questões, uma série de fatores críticos de sucesso deve ser estabelecida. Este modelo adota os fatores que foram definidos por Mendoza et al. (2007):

- Compromisso da alta administração (pessoas);

- Criação de uma equipe multidisciplinar (pessoas e processos);
- Definição dos objetivos (pessoas);
- Integração departamental (pessoas e processos);
- Comunicação da estratégia de CRM na empresa (pessoas e processos);
- Compromisso da equipe (pessoas);
- Gerência da informação do cliente (tecnologia);
- Serviço ao consumidor (processos e tecnologia);
- Automatização das vendas (processos e tecnologia);
- Automatização do Marketing (processos e tecnologia);
- Suporte para a gerência operacional;
- Gerência dos contatos com os clientes (pessoas e tecnologia);
- Integração dos sistemas de informação (tecnologia).

Este modelo adota também os aspectos sugeridos por Sin, Tse e Yim (2005), que são:

- O foco no cliente (pessoas e processos);
- A estrutura da organização que adota o CRM (pessoas e processos);
- A base tecnológica (tecnologia);
- A gestão do conhecimento (pessoas e processos).

Os modelos descritos acima possuem aspectos que se repetem e que também se complementam. Segundo Barretto (2007) o primeiro teórico aponta os fatores de forma mais analítica enquanto o segundo sintetiza os pontos críticos.

A partir deste ponto será possível estabelecer métricas para a avaliação dos resultados de CRM, no entanto, vale ressaltar que poderão sofrer algumas alterações devido ao contexto organizacional. Barretto (2007) afirma que não há a necessidade de utilização de todas as métricas, tendo em vista que algumas não são compatíveis com o projeto de pesquisa e com a empresa.

A mesma teórica destaca que alguns padrões serão qualitativos e outros quantitativos devendo, neste caso, os números e percentuais desejados serem estabelecidos de acordo com o contexto organizacional e maturidade do projeto. Os

aspectos qualitativos deverão ser monitorados conforme a descrição deste modelo e segundo os fatores críticos estabelecidos.

2.5.3.2 Etapa 12 – Controle e Adaptação

O objetivo desta etapa é o de controlar a estratégia de CRM, visando às adaptações e mudanças necessárias. Durante a utilização do CRM será possível obter um aprendizado sobre o cliente, proporcionando mudanças e adaptações em processos, em tecnologia e nas ofertas e canais da organização. Além da própria mudança oriunda da evolução da tecnologia de CRM.

Devido ao processo de melhoria, que faz parte de qualquer gestão, toda a implantação de estratégia poderá sofrer mudanças e adaptações. A estratégia de CRM contemplará as mudanças, adaptações e a realidade da organização, bem como ao desenvolvimento do projeto de CRM e, sobretudo, às necessidades dos clientes. Devido a isto, Barretto (2007) sugere as seguintes questões:

- Os objetivos do CRM estão sendo perseguidos, obedecendo aos prazos estipulados?
- O compromisso dos diversos escalões é uma realidade?
- A equipe responsável pelo projeto está coerente com as premissas do projeto?
- A integração entre as áreas e os processos é uma realidade?
- Como está acontecendo o processo de comunicação em função do projeto de CRM?
- Em relação à informação do cliente. Como estão acontecendo os processos de: colheita, tratamento, utilização e disseminação? Quais os aspectos gerenciados?
- Em relação ao serviço ao consumidor, quais aspectos estão sendo gerenciados? Como está sendo desenvolvido esse processo? Quais ferramentas estão sendo utilizadas? Quais são os resultados obtidos?
- Em relação as vendas, como está o processo de automatização? Esse processo está integrado com os demais? Quais ferramentas estão sendo utilizadas? Quais são os resultados obtidos?
- Em relação ao marketing, suas ações estão automatizadas? Existe uma integração? Quais são as ferramentas utilizadas? Quais são os resultados obtidos?
- Como está sendo desenvolvido o suporte operacional da tecnologia (equipamentos e sistemas) de CRM?
- Em relação aos pontos de contatos, quais canais estão sendo utilizados? Quais processos estão sendo desenvolvidos, durante esses contatos e por meio desses canais?
- Em relação aos sistemas, como acontece a integração dos dados e informações?
- Em relação aos clientes-chave, qual é o tratamento oferecido? Quais os diferenciais para esse público?
- Em relação à estrutura organizacional, quais as ações, mudanças e adaptações nos processos e pessoas, em função do CRM?

- Como são planejados e controlados os programas de treinamento?
- Como são desenvolvidos e aplicados os sistemas de avaliação e recompensas?
- Em relação à estrutura tecnológica, como está o funcionamento dos aplicativos? A estrutura de hardware está adequada? Os prazos para implantação estão sendo cumpridos?
- Qual é o grau de dificuldade para utilização das ferramentas?
- De modo geral, quais são os resultados obtidos após a implantação das ferramentas?
- Como estão sendo utilizadas, disponibilizadas e compartilhadas as informações dos clientes?
- Os canais de comunicação estão sendo trabalhados de maneira bilateral?

Fonte: BARRETTO (2007) p. 163 e 164

Estas questões enfatizam os fatores críticos de sucesso para a estratégia de CRM, entretanto, estes fatores forma estabelecidos fundamentados nos três aspectos-chave: pessoas, processos e tecnologia. Portanto, de modo geral, a organização deverá se questionar quanto a:

- Como efetuar o controle dos processos organizacionais, em função da estratégia de CRM?
- Como efetuar o controle dos recursos humanos, em função da estratégia de CRM?
- Como efetuar o controle da tecnologia, em função da estratégia de CRM?
- Quais as métricas mais pertinentes e viáveis de aplicação?

Fonte: BARRETTO (2007) p.164

Estas questões apresentadas nesta etapa servem de base para guiar o controle de CRM, possibilitando a aplicação do conjunto de métricas da etapa anterior. Barretto (2007, p.164) chama a atenção para o seguinte exemplo: “O CRM operacional exige e possibilita controles e adequações distintas do CRM analítico”.

Após estes questionamentos será possível elaborar um relatório contendo os seguintes pontos:

- Os pontos que deverão ser monitorados, considerando-se: os processos, as pessoas e a tecnologia;
- As métricas e os parâmetros que serão utilizados;
- O processo de medição: as atividades, as ferramentas (aplicativos de CRM), a freqüências e os responsáveis;
- Por fim, um cronograma para iniciar as ações de controle.

Após a efetivação deste controle serão possíveis as adaptações, acompanhando e conhecendo os resultados, sejam eles positivos ou negativos, efetuando-se as devidas adaptações e mudanças. Essas adaptações poderão partir dos seguintes questionamentos:

- Quais os fatores críticos necessários que não estão inseridos no projeto de CRM?
- Quais são os padrões qualitativos que não constam na estratégia de CRM?
- Quais são os percentuais ou valores que estão abaixo dos níveis aceitáveis, conforme os parâmetros estabelecidos pela organização?
- Com base nas questões acima, quais são as mudanças e/ou adaptações necessárias?
- A partir do aprendizado sobre o cliente, quais são as mudanças e/ou adaptações necessárias para: pessoas, processos, tecnologia e, sobretudo, oferta (produtos e serviços)?

A partir do direcionamento do controle da estratégia de CRM, determinando os aspectos a serem monitorados, é crucial observar que esta etapa demonstra um guia para o controle que é determinado por cada contexto organizacional, tendo em vista que cada realidade e estratégia de CRM são diferentes.

2.6 Considerações e contribuições ao modelo

Como métrica de acompanhamento vale a pena ressaltar o estudo de Gustafsson et al. (2005) que descreve a importância e efetividade do “comprometimento calculado” como ajuda aos gerentes. Ele auxilia na identificação dos fatores que promovem a taxa de cancelamento de clientes. Por meio de pesquisas periódicas são elucidados estes fatores que podem ser focados com o objetivo de reduzi-los. Este fator é mais importante do que o índice de satisfação de cliente devido a sua efetividade, porém eles são complementares e desejáveis.

Corroborando o que foi descrito com relação ao sucesso do projeto de CRM está a pesquisa de Neto e Albuquerque (2006), que identificou como fatores contribuintes o patrocínio da alta cúpula, a determinação clara de objetivos, a

difusão do projeto em um projeto multi-departamental, as mudanças constantes e criação de mecanismos efetivos de *feedback*.

Costa (2005), em sua pesquisa, demonstra a necessidade da participação dos usuários nos processos de mudanças tecnológicas e organizacionais. A empresa pode promover mudanças quanto à inserção de tecnologias de informática, automatização de processos e integração entre departamentos via sistemas de informação. No entanto, os gerentes podem perceber que estão perdendo sua autonomia e sendo mais controlados, e os colaboradores acreditarem que a capacidade de produção do conhecimento está cada vez mais limitada. Isto se deve ao fato de a implantação de mudanças ocorrerem de forma verticalizada, instrumentalizando os colaboradores e, deste modo, prejudicando a assimilação e aceitação do sistema prejudicando a eficácia de implantação.

Segundo Santos Júnior (2005), deve ser dedicada especial atenção às empresas do ramo industrial, nas quais são verificadas maiores números de fatores de inibição a implantação e aceitação de tecnologia da informação devido à complexidade dos *softwares* que estes tipos de empresas utilizam. Corroborando o que Barretto (2007) afirma com relação ao contexto organizacional que cada etapa do modelo apresentado pela teórica ressalta.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo e Metodologia de Pesquisa

O presente estudo está dividido em três fases visando atingir os objetivos inicialmente identificados. A primeira fase está baseada em levantamento bibliográfico que objetivou a formação da base teórica que suporta a pesquisa empírica que fortaleceu a segunda fase.

Ainda na primeira fase, foram pesquisadas teorias que construíram conceitos, análises e reflexões a respeito do tema abordado que auxiliam na contextualização fornecendo uma cobertura atual dos assuntos em questão. Os temas abordados no referencial teórico procuram demonstrar, em ordem compreensível, os assuntos em suas áreas de conhecimento: Tecnologia e Sistemas de Informação e CRM (disciplina de Gestão da Informação); Marketing de Relacionamento (disciplina de Marketing). Objetivou também a descrição do modelo de Barretto (2007) que suporta o questionário aplicado em campo analisando o planejamento, a implantação e o acompanhamento de CRM.

A segunda fase é composta de pesquisa de campo que se caracteriza como qualitativa devido a seu propósito que é o de conhecer as práticas na implantação de CRM.

Na indicação dos procedimentos metodológicos, após a caracterização do problema, o pesquisador deverá anunciar o tipo de pesquisa que desenvolverá. Ligados ao tipo de pesquisa estão os métodos e técnicas adotados.

Como a pesquisa possui uma abordagem qualitativa, Cooper e Schindler (2001) destacam que os objetivos de uma exploração podem ser alcançados por meio de técnicas diferentes, elas podem ser qualitativas ou quantitativas. No entanto, a exploração está baseada em técnicas qualitativas e definem que a diferença está em:

Qualidade é o caráter ou a natureza essencial de alguma coisa; quantidade é a quantia. Qualidade é 'o que'; quantidade é 'quanto'. Qualitativo se refere ao significado, à definição, à analogia, ao modelo ou à metáfora caracterizando alguma coisa, enquanto quantitativo assume o significado e refere-se a uma medida dele [...] (COOPER e SCHINDLER, 2001, p.132)

O escopo da pesquisa qualitativa considera algumas abordagens que se adaptam às questões da administração para uma pesquisa. Entre elas estão:

- Entrevistas detalhadas comumente coloquiais e não-estruturadas;
- O participante observa para saber o que os participantes sentem;
- Estudos de caso objetivando análise contextual profunda de poucos fatos ou condições;
- Entrevistas com especialistas visando obter informações de pessoas influentes ou que possuam informações relevantes em uma organização;
- Análise de documentos objetivando a avaliação de registros históricos ou contemporâneos, confidenciais ou públicos, relatórios e opiniões.

Em geral, a pesquisa qualitativa é caracterizada como compreensiva, holística, ecológica, humanista, bem adaptada para a análise minuciosa da complexidade, próxima das lógicas reais, sensível ao contexto no qual ocorrem os eventos estudados, atenta aos fenômenos de exclusão e de marginalização. (SILVA e SILVEIRA, 2007, p.151).

Na empresa pesquisada os entrevistados serão os gestores das áreas de tecnologia da informação e organização e métodos. As perguntas e questionamentos foram direcionados por meio do modelo proposto por Barretto (2007), que são:

- Fase I - Planejamento;
- Fase II - Implantação;
- Fase III - Acompanhamento;

Nos questionamentos estão contidas abordagens referentes aos temas propostos nesta pesquisa, que são:

- Tecnologia e Sistemas de Informação;
- Marketing de Relacionamento;
- CRM;

Isto tudo considerando que os entrevistados são especialistas nestas áreas e estão aptos a responder cada um dos quesitos elaborados.

Dentre os aspectos citados por Silva e Silveira (2007), vale a pena destacar com relação ao pesquisador, que ele é parte da pesquisa e existe a interação contínua com o universo pesquisado. Ele é ativo no processo e precisa se distanciar de preconceitos tornando-se consciente dos mesmos e mantendo-se aberto a tudo o que observa sem antecipar-se às explicações e não se deixar levar pelas primeiras

impressões (CHIZZOTTI, 2001; BAUER; GASKELL, 2003 apud SILVA e SILVEIRA, 2007). Outro aspecto importante é com relação aos pesquisados que, como o pesquisador, produz conhecimento e têm experiências. Devem ser levados em conta e conscientizados por uma reflexão crítica. A relação entre pesquisador e pesquisado deve ser intensa e viva proporcionando resultados coletivos. (CHIZZOTTI, 2001; FLICK, 2004 apud SILVA e SILVEIRA, 2007).

Com relação aos dados: eles são dinâmicos, não são isolados, mutantes; todos têm sua importância. “E igualmente importante é o contexto no qual ocorre” (FLICK, 2004 apud SILVA e SILVEIRA, 2007, p.153).

Quanto ao tipo de pesquisa se trata de um estudo de caso que, segundo Matias (2006), uma pesquisa pode ser classificada de diversas formas, porém antes de se estabelecer qual a tipologia, deve-se ter cuidado aos seguintes quesitos: qual o objetivo e finalidade da investigação científica? E quais os meios para a coleta de dados que visem à solução do problema?

Os estudos de casos indicam, a partir das características observadas pelo pesquisador, que existe interesse da organização em se estudar, “aquela unidade”. Em um estudo de caso:

[...] é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. (VERGARA, 2005, p.44)

Daí o propósito de se pesquisar os departamentos que foram responsáveis pelo projeto (O&M e TI), bem como seus usuários (Departamento Comercial) para se obter uma visão holística de todo o projeto.

De acordo com Gil (2002, p.54), o estudo de caso “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. De acordo com Yin (2001), há alguns anos o estudo de caso foi visto como procedimento menos rigoroso, no entanto, atualmente é visto como o delineamento mais adequado para a pesquisa empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu tempo real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos e nas quais múltiplas fontes de evidência

são utilizadas. Segundo Silva e Silveira (2007), o estudo de caso trata de um objeto bastante restringido em que se pretende levantar o maior número de informações possíveis.

Segundo Gil (2009), os estudos de caso possuem o propósito de manter o caráter unitário do objeto que se estuda e também busca descrever e elucidar a situação do contexto pelo qual será realizada determinada investigação. Neste trabalho buscou-se elucidar o processo pelo qual ocorreu o planejamento, implantação e acompanhamento de um projeto de CRM. Seu caráter unitário está na unidade do CRM que mesmo sendo interdepartamental possui o foco de gestão de relacionamento com os clientes no contexto de uma indústria de pneumáticos.

Dentre os propósitos apontados por Gil (2002) para a utilização do estudo de caso, podem ser destacados os seguintes: pesquisar situações reais cujos limites não são nitidamente definidos; manter o caráter unitário do objeto estudado; descrição da situação do contexto em que está sendo realizada a investigação; criar hipóteses e desenvolver teorias.

Ao se optar pelo desenvolvimento de um estudo de caso qualitativo, crê-se que este seja a maneira para obtenção da essência do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural. Por meio da realização de um estudo de caso qualitativo é possível fazer uma análise intensiva, empreendida em uma única ou em algumas organizações reais, que representam à unidade de análise ou o objeto de estudo.

Segundo Yin (2005), a escolha pelo tipo de estudo deve consistir na contemporaneidade do fenômeno, no tipo de pergunta da pesquisa bem como na possibilidade de controle do fenômeno cuja pergunta de pesquisa seja feita em termos de “como?” e “por quê?”. O objetivo é a identificação dos aspectos presentes e não quantificá-los estatisticamente que é o caso do presente estudo.

No estudo de caso objeto da pesquisa foi possível identificar fatores que influenciam no sucesso e insucesso da implantação do *software* de relacionamento com clientes implantado pela empresa.

O estudo de caso foi determinado como único que segundo Gil (2009), justifica-se quando ele é único ou extremo, quando uma empresa apresenta características peculiares no que se refere à solução de seus conflitos de trabalho. E a opção também pode consistir na dificuldade de o pesquisador acessar outras organizações e somente possuir acesso a uma delas.

Quanto ao tipo de estudo foi considerado o descritivo que atende, segundo Cooper e Schindler (2001) e Gil (2009), aos seguintes objetivos: descrever fenômenos ou características que se associam à população-alvo (o quem, que, quando, onde e como de um tópico); estimar as proporções de uma população que possuam determinada característica; descobrimento de associações entre a diversidade de variáveis. O tipo de estudo descritivo analisa as características de uma população específica, através de amostras, limitando-se a ela.

Segundo Gil (2009), as pesquisas descritivas, assim como as exploratórias, são as que os pesquisadores sociais costumam realizar quando se preocupam com a atuação prática.

3.2 Delineamento da Pesquisa

De acordo com Yin (2005), pesquisas empíricas, de qualquer tipo, devem preceder de um delineamento, criando uma seqüência lógica que conecta as questões elaboradas pela pesquisa aos dados coletados e, às conclusões do estudo realizado. Seus componentes são cinco, em projetos de estudo caso, como segue:

- a) questões do estudo;
- b) proposições;
- c) unidades de análise;
- d) lógica que interliga dados às proposições;
- e) critérios para a interpretação das constatações.

Os dois últimos se referem ao que deve ser feito com os dados após terem sido coletados.

3.3 Protocolo de Pesquisa

Em qualquer circunstância (estudos de casos únicos ou múltiplos) o protocolo é desejável (YIN, 2005). Ele é a tática principal que visa aumentar a confiabilidade da pesquisa, bem como objetiva orientar o pesquisador na realização da coleta de dados. E de acordo com o teórico citado, ele deve possuir os seguintes tópicos:

- Uma visão global do estudo de caso, como objetivos e questões do estudo de caso;
- Procedimentos de campo, apresentando, por exemplo, as credenciais, acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informação e procedimentos e suas advertências.
- Questões do estudo de caso. O que o pesquisador deve manter em mente no momento da coleta de dados, especificamente, bem como as fontes em potencial de informações para as respostas de cada questão;
- Guia para o relatório do estudo de caso, tais como o esboço, padrões para os dados, utilização de documentações e informações bibliográficas.

Obs.: Este protocolo pode ser encontrado no Anexo I deste estudo.

3.4 Método de Coleta de Dados

O método de coletas de dados de campo, na segunda parte da pesquisa, foi o de entrevistas semi-estruturadas e de questionários com perguntas abertas. As questões utilizadas podem ser abertas, ou desestruturadas, ou de respostas livres, onde o entrevistado fornece respostas sem o auxílio do entrevistador. Segundo Silva e Silveira (2007, p.158), as características da entrevista semi-estruturada são: “[...] perguntas abertas, feitas oralmente em ordem prévia, mas na qual o entrevistador pode acrescentar questões de esclarecimento ou instigar as respostas do entrevistado.”. As entrevistas semi-estruturadas e a observação sistematizada são mais adequadas quando o tratamento dos dados for qualitativo. (GOODE e HALT, 1968 apud MATIAS 2006). No entanto, o pesquisador possuirá um roteiro, para cada pergunta, baseado na teoria que tornará evidente o que se espera como resposta,

podendo o mesmo lançar mão dele caso o pesquisado não os mencione. Este roteiro pode ser verificado no anexo I deste estudo.

O protocolo, bem como o roteiro contido nele está baseado no modelo de Barreto (2007). O que se pretendeu foi checar se os resultados obtidos contemplam aspectos previstos no modelo de planejar, implantar e acompanhar a estratégia de CRM ora implantada pela empresa, objeto do referido estudo de caso.

Segundo Cooper e Schindler (2001), uma entrevista pessoal, ou seja, a comunicação face a face é uma conversação bidirecional onde as diferenças nos papéis do entrevistador e do respondente são acentuadas onde o primeiro controla o assunto e o modelo de discussão. Se a entrevista for bem-sucedida, será uma magnífica técnica de coleta de dados. Cooper e Schindler (2001, p.249) ainda afirmam que: “[...] uma entrevista pessoal, em vez de um questionário auto-administrado, poderia ser um método de comunicação mais eficaz.”. O valor mais importante está na profundidade das informações e nos detalhes que o pesquisador pode obter.

Ela supera e muito as informações obtidas por telefone ou estudos auto-administrados via interceptação (p.ex.: em *shopping centers*) [...], *surveys* por correspondência ou pesquisa por computador (*Intranet* ou *Internet*). O entrevistador também tem mais recursos para melhorar a qualidade das informações recebidas do que com outro método. (COOPER E SCHINDLER 2001, p. 249).

Os entrevistadores podem ficar atentos e observar as condições da entrevista, isto possibilita o questionamento adicional sobre determinado ponto fazendo com que haja mais certeza nas respostas e ainda reunir informações complementares por meio da observação.

As entrevistas poderão ser gravadas, desde que autorizadas previamente pelo entrevistado, que poderão possuir um roteiro pré-estabelecido pelo entrevistador ou não, onde se procura obter informações junto a leigos ou especialistas sobre o objeto de pesquisa. (SILVA e SILVEIRA, 2007). No caso desta pesquisa, houve permissão de gravação da entrevista o que facilitou em muito a coleta de dados.

A terceira parte da pesquisa compreende a distribuição de questionário com perguntas fechadas que foram respondidas pelos usuários de CRM. Estes questionários foram entregues ao pessoal de *Call Center* e aos representantes

externos que utilizam o sistema com o objetivo de se saber a opinião destes com relação à realização dos objetivos traçados no planejamento da estratégia de CRM.

O questionário consiste de 15 perguntas e está relacionado no Anexo III. Os respondentes correspondem em:

- 18 usuários de *Call Center*, e perfizeram 100% do universo pesquisado;
- 8 usuários externos, que perfizeram 40% do universo pesquisado;

A maneira pela qual se distribuíram os questionários foram a de folha de papel impresso com explicações, que segundo MARCONI e LAKATOS (2008), visam elucidar quanto à natureza da pesquisa, sua importância, esclarecimentos quanto ao preenchimento correto das questões e as questões numeradas de 1 a 15 classificadas por ordem do geral ao específico, onde se pretendeu despertar o interesse do pesquisado. Ao pesquisado foi concedido o direito de se abster de identificação. E a distribuição e o recolhimento do questionário foram realizados por um dos colaboradores do *Call Center*. As vantagens obtidas pelo método do questionário aparecem no quadro seguinte:

Quadro 5 – Vantagens do Questionário

Atinge maior número de pessoas simultaneamente;
Obtém respostas mais rápidas e mais precisas;
Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato;
Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas;
Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador;
Há mais tempo para responder e em hora mais favorável;
Há mais uniformidade na avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento;
Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Fonte: Adaptado de MARCONI e LAKATOS (2008, p.86)

Para medida das opiniões nas respostas dos usuários, foi utilizada a escala de *Lickert*, que segundo MARCONI e LAKATOS (2008), consiste de:

1. Elaboração de um grande número de proposições consideradas importantes em relação a atitudes ou opiniões, que tenha relação direta ou indireta com o objetivo a ser estudado.
2. Estas proposições são apresentadas a certo número de pessoas que indicarão suas reações, anotando os valores 5, 4, 3, 2, 1, que corresponderão a: completa aprovação, aprovação, neutralidade, desaprovação incompleta, desaprovação.
3. Cada pessoa recebe uma nota global, que é resultado da soma dos pontos individuais obtidos.

Analisa-se as respostas de modo que se determinem quais as proposições que alcançaram valores diferentes para as pessoas, com soma total de pontos alta e baixa; os itens respondidos (classificados) de igual forma pelos indivíduos de alta e de baixa contagem são eliminados. (MARCONI e LAKATOS, 2008, p.109)

A graduação das proposições utilizadas variou de 1 a 5 onde 1 representa o menos favorável e 5 o mais favorável, ou seja, o 1 discordo totalmente e o 5 concordo plenamente.

Houve um pré-teste, onde os gestores que fizeram parte da entrevista da segunda parte desta pesquisa opinaram sobre o entendimento das questões. O questionário também foi apresentado a dois colaboradores que responderam as perguntas formuladas e tiravam suas dúvidas, o que permitiu alterações objetivando a eficácia dos resultados esperados. Marconi e Lakatos (2008, p.88) relatam: “Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida”.

3.5 Análise e validação dos dados

Com relação à segunda parte da pesquisa que compreende a realização das entrevistas, onde foram contatados os gestores envolvidos no projeto de planejamento, implantação e acompanhamento de CRM. Em cada quesito do questionário foi avaliada a coincidência das respostas dos profissionais. No caso de discordância de um dos itens haveria a entrevista com um terceiro profissional, no caso o Gerente de Marketing, que também participou do referido projeto, que segundo Creswell (2007, p.200): “*Faça uma triangulação* de diferentes fontes de informações de dados, examinando as evidências das fontes e usando-as para criar uma justificativa coesa para os temas”.

Além disto, após a conclusão das entrevistas foi apresentado aos participantes das mesmas o relatório final a fim de checagem da exatidão das informações apuradas, que segundo o mesmo teórico:

“Use *conferência dos membros* para determinar a precisão dos resultados qualitativos, levando o relatório final ou as descrições específicas, ou os temas de volta para os participantes e determinando se esses participantes os consideram precisos.” (CRESWELL, 2007, p.200).

Já na terceira parte da pesquisa que se refere ao formulário com perguntas sobre a opinião dos usuários com relação à realização dos objetivos de CRM, este foi de amostragem não probabilística. A principal característica desta técnica de amostragem é a de que “[...] não fazendo uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível à aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo [...]”. (MARCONI e LAKATOS, 2008, p.37).

3.6 Limitações Metodológicas

Dentre as limitações esperadas, é possível destacar a causada pelo cargo do entrevistado que pode, por questões pessoais, fornecer informações inverídicas ou omiti-las. Para atenuar isto, foram realizadas entrevistas com os gestores da organização, objeto do estudo de caso, e, como dito anteriormente, em caso de discordância seria procurado outro especialista a fim de dirimir as diferenças. As respostas dos entrevistados foram realizadas de forma complementar o que fortalece esta premissa.

Outra limitação diz respeito ao rigor do entrevistador, ou da interferência do pesquisador nos resultados da pesquisa. As precauções utilizadas com o objetivo de se eliminar esta influência é a de que o próprio pesquisador atuou na coleta e análise dos dados, assim como na redação do caso. Além disto, foi utilizado questionário e roteiro que determinaram diretrizes para as entrevistas.

Outras implicações que valem a pena serem ressaltadas é a descrita por Bido, apud Souza (2000) de que o próprio método utilizado em sua pesquisa sobre terceirização de pacotes de *software* possui suas limitações, como: apesar do cuidado em se entrevistar especialistas de duas áreas diferentes, torna-se necessário considerar que os resultados são parciais e não representam a complexidade do fenômeno estudado; o caso descrito possui forte influência dos profissionais entrevistados, porém não houve contato com os terceiros envolvidos,

como consultorias e fornecedores de pacotes; a pesquisa é de natureza indutiva dependendo a análise do pesquisador identificar todas as variáveis importantes.

Vale ressaltar também que não faz parte do escopo desta pesquisa avaliar as práticas de relacionamento com clientes trabalhadas pela empresa, bem como, julgar os métodos de mensuração e avaliação encontrados e se os resultados obtidos são ou não satisfatórios.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação da empresa

A empresa pesquisada é conhecida mundialmente pela qualidade dos pneumáticos que fabrica. Produz também câmaras de ar e protetores para rodas, além de cabos de aço. É uma das líderes de seu segmento no mundo. Possui fábricas em diversos países, duas das quais estão situadas no Brasil. Seus produtos vão desde pneus para bicicletas até pneus para ônibus espaciais. Sua matriz fica na Europa onde são desenvolvidos produtos de alta performance, inclusive para a fórmula 1. No entanto, novos produtos também são criados e desenvolvidos em suas fábricas em todo o mundo, onde buscam atender a especificidades de utilização dos mercados locais e internacionais.

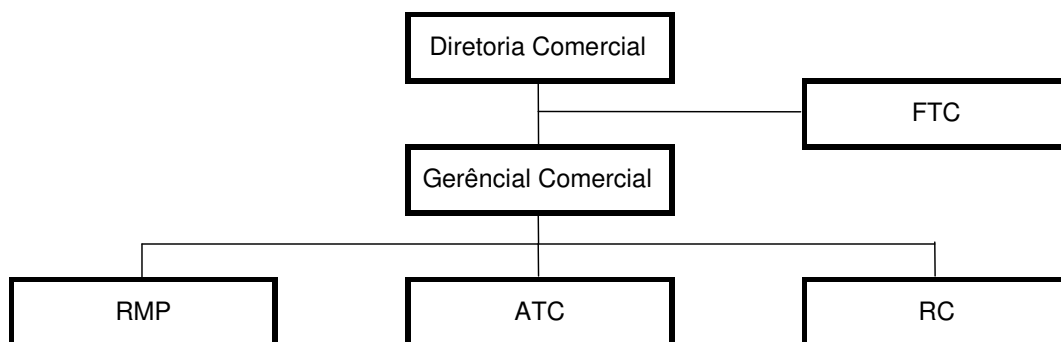
A empresa possui várias linhas de produtos, no entanto, a que está sendo abordada neste estudo é a de pneus de carga. Estes pneus são destinados à utilização em caminhões, veículos leves e pesados, ônibus e caminhonetes.

Os clientes deste tipo de produtos vão desde caminhoneiros autônomos (B2C) até grandes frotistas, como transportadoras e empresas de ônibus (B2B). Estes clientes recebem atendimento tanto da indústria de pneumáticos como da rede de revendedores.

Os executivos responsáveis pela implantação do sistema foram o Gerente de O&M e o Gerente de TI. Estes profissionais participaram do planejamento, implantação e acompanhamento de todo o projeto. Até os dias atuais realizam a manutenção de todo o sistema. Eles são os gestores do projeto e foram os entrevistados da primeira parte deste estudo.

A divisão comercial, usuários do sistema CRM, é composta por profissionais com habilidades técnicas adquiridas por treinamento na própria empresa. Os chamados “Representantes Técnico-comerciais” são seus representantes externos que visitam os clientes, em sua maioria frotistas, como os citados anteriormente. Os chamados “Atendentes técnico-comerciais” realizam contatos com clientes por intermédio do *Call Center*. O organograma desta divisão possui a seguinte composição:

Figura 6 – Organograma do Departamento Comercial



FTC = Formador Técnico Comercial
 RMP = Representante Marketing Produto
 ATC = Atendente Técnico Comercial
 RC = Representante Técnico Comercial

Fonte: Empresa Pesquisada

Os canais que a empresa possui para contato com seus clientes são o *Call Center*, a *extranet* que atendem também seus parceiros comerciais e revendedores, seus técnico-comerciais que interagem externamente com os clientes, bem como sua rede de revendedores distribuídos em todo o território nacional. O sistema CRM implementado aqui no Brasil, pela empresa pesquisada, teve caráter pioneiro e hoje está sendo transferido para filiais em outros países.

As entrevistas foram realizadas seguindo todas as fases e etapas do modelo sugerido por Barretto (2007). Todas as respostas aos questionamentos podem ser verificadas no quadro comparativo de respostas constantes no anexo IV onde poderá se obter uma visão geral de toda a implantação. Na coluna “Ocorreu?” está descrito se houve sua realização. Nas colunas seguintes referentes aos gerentes estão descritas informações adicionais fornecidas no momento das entrevistas. No entanto, a seguir, estão detalhados os resultados das entrevistas.

4.2 Fase I – Planejamento

Na fase de planejamento foi possível identificar que a alta administração decidiu-se pela adoção de um programa de CRM e que este estava ligado a uma estratégia maior da empresa que era o de colocar o cliente como foco de seus negócios. Uma das evidências disto foi a elaboração da missão e da visão com declarações que colocaram o cliente no centro de seus negócios. Isto havia partido da matriz na Europa para suas sedes em todo o mundo.

Todas as etapas constantes do modelo puderam ser verificadas no sistema da empresa pesquisada e os resultados obtidos em cada uma delas são descritos como segue:

Etapa 1 - Identificação das necessidades

Planejamento

Foi verificada a adoção de CRM como uma estratégia empresarial e este foi o primeiro passo da empresa pesquisada que por meio da alta administração juntamente com seus gestores traçaram as diretrizes para o projeto.

Nas entrevistas com os gestores do projeto ficou evidente que além da determinação da necessidade de melhoria do relacionamento com clientes estava a importância de adoção de uma estratégia de CRM devido às oportunidades de mercado e da rapidez na obtenção e disseminação da informação pelos vários departamentos que envolviam atividades comerciais.

Os gestores relataram que o cliente desejava ter um relacionamento personalizado, isto pode ser levantado por meio de pesquisas que já ocorriam regularmente com os mesmos.

Demonstrou-se que a análise do ciclo de compra do cliente já era realizada anteriormente ao projeto. No entanto, foi possível verificar que houve uma definição do perfil inicial do público-alvo e respectivo ciclo de compra.

Foram verificadas as unidades de negócio que necessitariam dessa estratégia. O *Call Center* foi a primeira unidade identificada como sendo primordial para implantação e conseqüentemente as demais áreas que interagem com ele.

Quanto se a estratégia deveria ser adotada para toda a organização, os gestores responderam que sim, porém em alguns setores com maior ênfase como no caso dos citados anteriormente. Já as necessidades empresariais que justificavam o uso dos aplicativos de CRM, foram relatadas que partiam do desejo de conhecimento do mercado e da agilidade na tomada de decisões.

Os problemas operacionais relatados pelos gestores partiam desde o faturamento com condições diferenciadas de fornecimento até as dificuldades de criação de campanhas de marketing, além da grande quantidade de papéis geradas após os contatos com os clientes.

Foi verificado que a oportunidade de mercado que poderia ser atendida por meio de um relacionamento personalizado estava na estratégia de estar à frente da concorrência.

Estrutura Organizacional

Com relação à estrutura organizacional, os gestores informaram que foi verificada a inexistência de equipamentos e ferramentas que suportariam o sistema CRM. A partir daí partiu-se para levantar os equipamentos necessários para o funcionamento.

Foi verificado que para se apurar o nível de capacitação da equipe pesquisou-se entre os colaboradores suas habilidades com informática, bem como se solicitou sugestões de seus gestores diretos.

Foi possível constatar que com relação à cultura organizacional voltada ao cliente houve a criação quase que simultaneamente de missão e visão pela matriz para suas filiais em todo o mundo e ainda houve a mudança da segmentação por produto para a segmentação por cliente.

Verificou-se que não houve um levantamento sobre a concepção de CRM devido à organização optar pela disseminação do conceito de forma direta.

Os gestores afirmaram que sempre houve uma avaliação do nível de eficiência dos processos, no entanto foi realizado um levantamento mais detalhado destes.

Durante a entrevista ficou evidente que foi realizado levantamento dos recursos empresariais que já existiam, porém não atenderiam as necessidades da estratégia de CRM e detectou-se a necessidade de investimentos em equipamentos, bem como a definição da verba necessária para o projeto.

Etapa 2 - Definição da equipe

Os gestores relataram que foram determinadas nesta etapa as áreas que fariam parte do projeto. Foram criadas equipes multidisciplinares para o projeto. Foram realizadas reuniões com seus membros com o objetivo de se obter o envolvimento dos mesmos.

Foi verificado que não existia um setor condicional para o projeto, então foi criado um setor para prover condições para o mesmo.

Ficou evidente que foram identificados aspectos críticos para o início do projeto, entre eles a disponibilidade e qualificação de pessoal, relatados pelo gerente de TI, e orçamento e envolvimento de terceiros, relatados pelo gerente de O&M.

Os gestores também relataram nas entrevistas que foi identificado um membro da equipe que possuía experiência em CRM.

Foram relatados também que existiam setores com domínio do conteúdo fundamental para os próximos passos que eram os do TI, O&M e os gestores comerciais.

Atestou-se que o organograma para o desempenho de funções era composto da diretoria, que segundo o gerente de O&M eram os “comanditários” do projeto, um comitê de pilotagem e a equipe do projeto.

Foi verificado que a comunicação interna do projeto foi realizada por meio de site, onde se recebia sugestões, jornais internos, reuniões entre outros.

Verificou-se que a direção do projeto foi atribuída ao Presidente da empresa e a Diretoria de Informática que recebiam informações constantes sobre o andamento do projeto.

Quando perguntados sobre se as razões para a adoção do CRM estavam sendo consideradas na definição da equipe, os gestores informaram que sim, e que a capacitação da equipe, a formação de equipe multidisciplinar e o foco no cliente foram determinantes para isto.

Foi verificado que as condições básicas da organização, identificadas na fase anterior haviam sido consideradas na definição da equipe, como, por exemplo, os recursos tecnológicos e seus usuários, bem como o desenvolvimento de habilidades para sua utilização.

Etapa 3 - Análise Organizacional

No modelo esta etapa tem como objetivo proporcionar uma análise mais profunda do contexto empresarial. Nela estão contidos os três aspectos que compõem todo o projeto de CRM e foi verificado durante a entrevista que são:

Processos

A empresa pesquisada sempre possuiu uma gestão de processos, no entanto, na fase planejamento, atestou-se a análise dos principais processos organizacionais, bem como os processos que envolviam as principais tomadas de decisões.

Os processos de *front office*, que possuíam interatividade com o cliente, como força de venda e atendimento via telefone, além dos processos de *back office* que também foram identificados.

Como citado anteriormente sempre existiu na empresa uma gestão de processos o que facilitou e muito o projeto que, segundo os gestores, contribui para a adequação do sistema adquirido.

Foi verificada a existência de responsabilidade, bem como a função ou cargo do responsável de cada processo, constatando-se ainda que nem todos os processos estavam automatizados.

Durante as entrevistas pode-se verificar que foram levantados quais canais de comunicação com o cliente eram utilizados e verificou-se que somente existia *Call Center* para uma única área ou divisão de produto, que no caso era o de pneus de passeio.

Os gestores informaram que também foram levantadas as principais necessidades do cliente e que entre elas estava a de agilizar o atendimento de pedidos, bem como as especificidades de mercado que, entre outras, era a de fazer a informação chegar mais rapidamente aos clientes.

Pode-se verificar também que foram levantadas as principais ofertas de produtos e serviços que supririam essas necessidades que, como dito anteriormente, seria a automatização de processos (a fim de agilizar o atendimento de pedidos) e de informações (para que chagassem rapidamente ao cliente).

Foi verificado que a equipe do projeto levantou que havia processos que não entregavam essas ofertas as especificidades do mercado e estes deveriam ser redesenhados.

Foram verificados também os níveis de integração dos processos, as identificações de ausência de processos, que processos eram estes, se estavam padronizados e se houve a preocupação quanto à padronização das informações, os gestores responderam que a equipe multidisciplinar foi fundamental para isto.

Recursos Humanos

Foi verificado que a empresa pesquisada identificou quais eram as pessoas que estavam preparadas para o atendimento das necessidades dos clientes e constatou-se que todas estavam preparadas devido aos treinamentos serem constantes antes mesmo do projeto.

Os gestores relataram nas entrevistas que se verificaram também os recursos humanos necessários ao projeto. Quanto ao comprometimento da organização eles informaram que eram efetuados por meio de reuniões periódicas e de reporte constante a diretoria.

Foi relatado também que existia comprometimento da alta gerência com o projeto de CRM e que as ações que impulsionavam este comprometimento eram realizadas por meio de divulgação de depoimentos de diretores, identificação de resistências e acompanhamentos constantes.

Verificou-se também que o suporte oferecido pelas gerências era total e havia comprometimento. Isto pôde ser atestado pelo constante reporte a respeito do projeto.

Os gestores relataram que foi levantado se a qualificação da equipe para o desenvolvimento dos processos era adequada, bem como a existência de planejamento criterioso sobre recursos humanos, este último por meio de plano de avaliação permanente de desempenho.

Quanto ao compartilhamento das informações dos clientes pelas pessoas, os gestores informaram que já existia, porém, sem integração.

Ocorreu a comunicação promovendo a concepção do CRM na empresa, e isto foi realizado por meio de gravação de mensagens de diretores com relação à importância do sistema, bem como por intermédio de reuniões constantes e divulgação via site específico para o projeto.

Os programas de treinamento e capacitação sempre existiram e eram desde atendimento a clientes até informática. Eles são realizados por meio de levantamento de necessidades e planejamento anual.

O envolvimento da alta administração com os programas se deu através da análise, designação e aprovação dos programas, bem como da destinação de recursos para a realização dos mesmos.

Quanto ao sistema de avaliação e recompensas, houve mudanças na forma de apuração das remunerações variáveis que passaram a contemplar indicadores de CRM, constatando-se assim sua realização.

Os gestores relataram que existia coerência dos sistemas com os objetivos estratégicos de CRM, pois os mesmos já estavam voltados para o cliente. E quanto aos aspectos e métricas que faziam parte do sistema, foram relatados os indicadores da força de venda e acompanhamento do SAC como sendo alguns deles, comprovando sua realização.

Análise da tecnologia

Quanto à análise da tecnologia os gestores relataram que foram levantadas a infra-estrutura de *hardware* e *software* existentes, bem como serviços de *help desk* que já existiam, porém necessitavam ser ampliados.

A utilização de ferramentas e tecnologia da informação também existia, devido ao desenvolvimento de sistema próprio no passado.

Houve levantamento também das necessidades futuras de TI e se havia consistência e volume de informações, bem como a existência de sistema de gestão integrada, o qual, segundo os gestores ocorrem de maneira constante antes e após a implantação.

Quanto a se os processos de vendas e marketing estavam inseridos no sistema de gestão integrada, foi verificado que não estavam totalmente integrados sendo checados também o nível de compatibilidade entre sistemas existentes e as possíveis ferramentas de CRM, bem como a existência anterior com aplicativos de CRM ou sistema de *front office*. Os gestores relataram ainda que o *Call Center* existente havia sido desenvolvido *in house*.

Checou-se também que não havia automatização dos canais com os clientes, bem como processos de negócio desenvolvidos utilizando a *internet*. O que existiam eram poucas informações corporativas fornecidas via site, não se tratando de processos de negócios. Houve também levantamento dos serviços utilizados pela *internet*.

Nesta etapa também foram levantado como a TI viabilizaria os processos internos, além dos processos que envolviam partes externas e que, para isto, foram realizadas reuniões e pesquisas com seus usuários.

Não havia disseminação e disponibilização das informações pela TI, não totalmente, segundo os gestores. Foi levantado o modo como as informações são coletadas, armazenadas e distribuídas.

Quanto ao item referente a como a tomada de decisão se beneficia pela TI, houve ênfase dos gestores nas respostas que foram: pela velocidade, volume, qualidade e trânsito da informação.

Foram levantados também as informações e relatórios fornecidos, bem como as ferramentas utilizadas para a tomada de decisão. Existiam serviços terceirizados para a manutenção da infra-estrutura de tecnologia, isto era realizado pela IBM.

Etapa 4 - Análise de Fornecedores e Ferramentas

Foram pesquisadas empresas fornecedoras de solução em CRM no mercado, bem como foram realizadas visitas aos clientes destas empresas antes da decisão de compra do sistema. Também foram analisadas as ferramentas oferecidas pelo mercado. Suas principais funções como operacional, colaborativa e analítica e também as ferramentas compatíveis com a TI da organização fizeram parte desta análise.

Verificaram-se também as ferramentas que eram compatíveis com a TI da organização, bem como o grau de aderência com os processos de negócio, inclusive relatado como sendo ponto crucial para o sistema.

Os requisitos necessários (TI e RH) para a utilização dos aplicativos foram levantados inclusive com a participação do fornecedor da solução, assim como o nível de especialização exigido para os usuários.

Foram verificados, o suporte técnico necessário para a implementação da ferramenta, o treinamento das pessoas, o tempo estimado para implementar, os

aplicativos e o valor estimado do projeto que, segundo os gestores, ficou abaixo do orçado após a implantação.

Etapa 5 - Definição de Objetivos

Quanto a esta etapa foi relatado que a empresa definiu objetivos estratégicos claros, bem como o resultado esperado com a adoção do CRM que era o de melhorar o atendimento ao cliente.

Quanto aos resultados operacionais esperados, estes também foram definidos, dentre eles os de melhoria do fluxo de informações.

As prioridades de cada área que favoreciam o alcance dos objetivos estratégicos e as metas a serem traçadas. Além disto, os gestores foram enfáticos em relatar que os objetivos e metas estavam coerentes com o diagnóstico das análises realizadas.

4.3 Fase II - Implantação

Etapa 6 - Comunicação do Projeto

Para esta etapa os gestores relataram que não houve a verificação de existência sobre o conhecimento de estratégia de CRM, bem como a existência nos setores. Optou-se pela divulgação direta.

Foi verificado o tamanho dos setores e a forma de comunicação direta mais utilizada, que segundo os mesmos ocorria de acordo o setor. Atestou-se também que existiam práticas efetivas de comunicação interna.

Quanto às formas de comunicação mais viáveis para a divulgação da estratégia de CRM foram citados depoimentos de diretores e reuniões periódicas, entre outros.

Foram verificados também os aspectos prioritários dessa divulgação, bem como os setores onde a divulgação era mais urgente, bem como o número dos envolvidos.

Etapa 7 - Mapeamento de Processos

Foram utilizadas nesta etapa todas as atividades previstas pelo modelo como: Seqüência das atividades, produtos de cada atividade, pré-requisitos das tarefas, resultados finais de cada processo, possíveis ligações entre os processos, membros e setores envolvidos, prazos e tempo de execução de cada um deles, bem como os principais problemas ou reclamações relativas a cada um, seus responsáveis ou donos, padronização e seus critérios.

Foi relatado também que foram verificadas as ferramentas utilizadas quando da automatização, além dos indicadores de desempenho de cada processo.

Etapa 8 - Definição das Ferramentas

Nesta etapa foi verificada pelos depoimentos dos gestores a priorização do tipo de ferramenta para a estratégia de CRM (operacional, colaborativa e analítica), onde se optou pela operacional inicialmente.

Foram hierarquizadas as prioridades das ferramentas escolhidas, bem como os processos de negócios atendidos pelas mesmas. Quanto ao atendimento das especificidades do mercado, foi verificado se as ferramentas tinham o foco voltado para o cliente, o que confirma a realização deste item.

Os gestores relataram que foi verificado se as ferramentas atendiam aos pontos de contato com os clientes, além da viabilidade de disseminação das informações.

Foi possível verificar que se avaliou se as ferramentas automatizavam os processos de marketing e vendas, além dos requisitos iniciais exigido por elas com relação a processos, pessoas e TI. Verificou-se também se elas eram compatíveis com os sistemas legados e checkou-se que elas eram compatíveis.

Não existia um sistema de gestão integrada no momento da implantação, no entanto existia compatibilidade do *hardware* com essas ferramentas, além da estrutura exigida por elas visando à integração entre os canais era permitida.

Checou-se também nesta fase a possibilidade de personalização dos aplicativos, as exigências para a migração de dados, a compatibilidade com o ambiente de internet, além da integração de sistemas.

Os gestores relataram que quanto a ampliações futuras de TI a empresa sempre se esforçou em mantê-las. Checou-se também a possíveis mudanças/tendências de mercado que poderiam ser necessárias.

Como dito anteriormente os treinamentos específicos exigidos pelas ferramentas também foram considerados, além do suporte por *help desk*, sua estrutura, que já existia, no entanto eram necessárias adequações.

Foi verificado também que houve a preocupação com o suporte externo exigido pelas ferramentas. Os valores de investimentos de curto, médio e longo prazos também foram levantados. Dentre as empresas pesquisadas verificaram-se as mais viáveis com relação a acesso, tecnologia e preço, e optou-se por uma que, além dos quesitos citados, abrangesse outros países, que no caso seriam necessárias para a padronização entre sistemas das demais filiais espalhadas pelo mundo.

Etapa 9 - Treinamento das Pessoas

Nesta etapa foi possível verificar que a empresa pesquisada identificou quais as habilidades necessárias para implementar as ferramentas e para a migração de dados, além das habilidades necessárias para a utilização dos aplicativos, os treinamentos específicos para cada tipo de CRM, bem como os conhecimentos técnicos e estratégicos exigidos.

Com relação ao marketing de relacionamento não existiam necessidades de treinamento, no entanto, existiam em relação aos pontos de contato e as especificidades do negócio, principalmente devido aos tipos de produtos oferecidos pela empresa.

A empresa também verificou que não eram necessárias contratações de pessoal para treinamento, por isso não houve a necessidade de um plano de

desenvolvimento como sugere o modelo. O suporte externo não foi necessário. Foi levantado o número de envolvidos e as prioridades entre os treinamentos.

Os gestores relataram que houve a necessidade de treinamentos de alguns clientes e parceiros, bem como foi estipulada a duração de cada um deles.

O período de transição da tecnologia e adequação dos conhecimentos foi estimado. Verificou-se que entre os possíveis fornecedores deste treinamento estava a empresa fornecedora do aplicativo.

Foi relatado também que houve elaboração de orçamento dos programas de treinamento, bem como a verba disponível no curto, médio e longo prazos.

Etapa 10 - Implantações das Ferramentas

Verificou-se que a empresa pesquisada efetuou a etapa de implantação das ferramentas realizando todos os itens sugeridos pelo modelo, como segue:

Foi verificada a pertinência das informações e suas condições para efetuar a migração de dados, elaborou-se um plano para isto, verificou-se que o plano de implantação estava correto e se haviam pontos a serem revisados.

Foram elaboradas ações, metas e pessoas, além da elaboração de detalhamento do plano e estabelecimento de prazos e datas. Uma simulação do funcionamento dos aplicativos foi também considerada.

A assistência de suporte externo foi programada, principalmente com o fornecedor do aplicativo, e estes foram adquiridos conforme o plano de implantação.

As entregas aconteceram conforme o planejado. Não existiam pendências em relação à estrutura de hardware, as compras dos equipamentos ocorreram conforme a programação de entrega e estava de acordo com o plano dos aplicativos, além das ferramentas de telecomunicação que estavam dentro da programação.

A seqüência na implantação do CRM foi obedecida, ou seja, operacional, analítico e colaborativo.

4.4 Fase III – Acompanhamento

Etapa 11 - Definição de Métricas de Controle

Com relação às métricas de controle os gestores informaram que elas contemplavam os três aspectos: pessoas, processos e tecnologia, e por meio do quadro abaixo é possível verificar a aderência com os itens propostos pelo modelo:

Quadro 6 – Métricas de Controle - Fatores

<i>Métricas</i>	<i>Ocorrência</i>
<i>Compromisso da alta administração</i>	<i>Sim</i>
<i>Criação de equipe multidisciplinar</i>	<i>Sim</i>
<i>Definição de objetivos</i>	<i>Sim</i>
<i>Integração interdepartamental</i>	<i>Sim</i>
<i>Comunicação de estratégia de CRM na empresa</i>	<i>Sim</i>
<i>Compromisso da equipe</i>	<i>Sim</i>
<i>Gerência da informação do cliente</i>	<i>Sim</i>
<i>Serviço ao consumidor</i>	<i>Sim</i>
<i>Automatização de vendas</i>	<i>Sim</i>
<i>Automatização do marketing</i>	<i>Sim</i>
<i>Suporte para a gerencia operacional</i>	<i>Sim</i>
<i>Gerência dos contatos com os clientes</i>	<i>Sim</i>
<i>Integração dos sistemas de informação</i>	<i>Sim</i>
<i>Foco no cliente (pessoas e processos)</i>	<i>Sim</i>
<i>Estrutura da organização (pessoa e processo)</i>	<i>Sim</i>
<i>Base tecnológica</i>	<i>Sim</i>
<i>Gestão do conhecimento</i>	<i>Sim</i>

Fonte: Autor

Etapa 12 - Controle e Adaptação

Diversos objetivos e prazos foram elaborados por setores e atividades. E segundo Barretto (2007), esta etapa visa o controle e adaptação e necessidades de mudanças na estratégia de CRM adotada devendo estas ficarem sujeitas a realidade

da organização, ao projeto de CRM e seu desenvolvimento e, sobretudo, às necessidades verificadas dos clientes.

Nesta etapa foram verificados se os objetivos estavam sendo perseguidos, as atividades e setores envolvidos no projeto que foram ajustados devido à disponibilidade do sistema de informação.

O quadro abaixo demonstra a aderência do modelo com o sistema da empresa pesquisada.

Quadro 7 – Controle e Adaptação

<i>Item</i>	<i>Ocorrência</i>
<i>Se os objetivos e prazos estavam sendo perseguidos;</i>	<i>Sim</i>
<i>Compromissos dos diversos escalões;</i>	<i>Sim</i>
<i>Equipe do projeto coerente com as premissas;</i>	<i>Sim</i>
<i>Integração entre áreas e processos;</i>	<i>Sim</i>
<i>Processo de comunicação;</i>	<i>Sim</i>
<i>Coleta, tratamento, utilização e disseminação das informações dos clientes;</i>	<i>Sim</i>
<i>Gerenciamento do serviço ao consumidor;</i>	<i>Sim</i>
<i>Integração e automatização das vendas (resultados obtidos);</i>	<i>Sim</i>
<i>Integração e automatização do marketing;</i>	<i>Sim</i>
<i>Suporte operacional da tecnologia;</i>	<i>Sim</i>
<i>Canais utilizados nos pontos de contato;</i>	<i>Sim</i>
<i>Integração dos dados e informações com relação aos sistemas;</i>	<i>Sim</i>
<i>Tratamento oferecido aos clientes-chave;</i>	<i>Sim</i>
<i>Ações, mudanças e adaptações nos processos e pessoas à estrutura organizacional em função do CRM?</i>	<i>Sim</i>
<i>Planejamento e controle dos programas de treinamento;</i>	<i>Sim</i>
<i>Desenvolvimento e aplicação dos sistemas de avaliação de recompensas;</i>	<i>Sim</i>
<i>Funcionamento dos aplicativos em relação em relação à estrutura tecnológica;</i>	<i>Sim</i>
<i>Estrutura de hardware;</i>	<i>Sim</i>
<i>Grau de dificuldade para utilização das ferramentas;</i>	<i>Sim</i>

<i>Resultados obtidos;</i>	<i>Sim</i>
<i>Utilização, disponibilização e compartilhamento das informações dos clientes;</i>	<i>Sim</i>
<i>Canais de comunicação utilizados de maneira bilateral;</i>	<i>Sim</i>
<i>Controle dos processos organizacionais em função da estratégia de CRM (como efetuar);</i>	<i>Sim</i>
<i>Controle dos recursos humanos em função da estratégia de CRM;</i>	<i>Sim</i>
<i>Controle da tecnologia em função da estratégia de CRM;</i>	<i>Sim</i>
<i>As métricas mais pertinentes e viáveis a aplicação;</i>	<i>Sim</i>
<i>Fatores críticos necessários que não estão inseridos no projeto;</i>	<i>Sim</i>
<i>Padrões qualitativos que não constavam na estratégia de CRM;</i>	<i>Sim</i>
<i>Percentuais ou valores que estão abaixo dos níveis aceitáveis conforme parâmetros;</i>	<i>Sim</i>
<i>Mudanças e adaptações necessárias;</i>	<i>Sim</i>
<i>Com base no aprendizado no cliente que mudanças com relação a processos, pessoas, tecnologia e oferta de produtos e serviços;</i>	<i>Sim</i>

Fonte: Autor

Para resumir, as fases e etapas constantes do modelo foram seguidas no projeto de estratégia de CRM adotado pela empresa pesquisada. Com exceção de alguns itens que, mesmo não terem sido realizados, não impactaram no projeto. O que demonstra ser consistente o modelo proposto, tendo em vista o sistema estar em atividade e de acordo também com a opinião dos usuários com relação aos objetivos propostos, como pode ser demonstrado no item 4.5 seguinte. O quadro abaixo resume o cumprimento das fases e etapas do modelo na empresa em questão:

Quadro 8 – Ocorrência de fases e etapas do modelo

	Fase I – Planejamento	Ocorrido	Fase II - Implantação	Ocorrido	Fase III - Acompanhamento	Ocorrido
Etapas	1 - Identificação das necessidades	sim	6 - Comunicação do projeto	sim	11 - Definição das métricas de controle	sim
	2 - Definição da Equipe	sim	7 - Mapeamento dos processos	sim	12 - Controle e adaptação	sim
	3 - Análise organizacional	sim	8 - Definição das ferramentas	sim		
	4 - Análise de fornecedores e ferramentas	sim	9 - Treinamento das pessoas	sim		
	5 - Definição dos objetivos	sim	10 - Implantações das ferramentas	sim		

Fonte: Autor

4.5 Opinião dos usuários

Os usuários, após a aplicação do questionário (Anexo III), de uma forma total, demonstraram que os objetivos traçados para o projeto, foram alcançados. O questionário foi respondido por 26 usuários do sistema componentes do setor de *Call Center* e representantes externos. O quadro abaixo demonstra as respostas dos usuários após a aplicação do questionário. Nas colunas numeradas de 1 a 5 estão registrados os percentuais de concordância, na opinião dos usuários, onde: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não concordo nem discordo, 4 = concordo, 5 = concordo totalmente. A última coluna representa o somatório das colunas 4 e 5 demonstrando o percentual total de concordância com cada uma das questões do questionário.

Quadro 9 – Quadro de respostas da opinião dos usuários

	Item	Objetivos	1	2	3	4	5	4+5
Percentuais por Usuários	1	Aprimorar o relacionamento	0%	17%	8%	50%	25%	75%
	2	Produtividade	13%	12%	8%	50%	17%	67%
	3	Foco no cliente	8%	17%	4%	29%	42%	71%
	4	Informações detalhadas	8%	33%	8%	51%	0%	51%
	5	Retenção/fidelização dos clientes	13%	25%	29%	33%	0%	33%
	6	Clientes potenciais – diferenciação	13%	38%	7%	38%	4%	42%
	7	Atendimento diferenciado	13%	42%	3%	38%	4%	42%
	8	Informações importantes	0%	21%	4%	42%	33%	75%
	9	Integração	4%	4%	17%	46%	29%	75%
	10	Prospectar clientes	13%	33%	21%	29%	4%	33%
	11	Respostas rápidas	13%	4%	3%	63%	17%	80%
	12	Integração multicanais	4%	8%	4%	63%	21%	84%
	13	Informações estratégicas – clientes	8%	8%	17%	50%	17%	67%
	14	Atualização das informações	13%	21%	12%	46%	8%	54%
	15	Campanhas de marketing	4%	17%	12%	50%	17%	67%

Fonte: Autor

A partir das respostas obtidas foi possível verificar que na opinião dos usuários os objetivos da estratégia de CRM foram alcançados. Dos quinze itens pesquisados onze demonstram percentuais acima de 50% entre “concordo” e “concordo plenamente”. Estes objetivos foram identificados nas entrevistas com os gestores que participaram do planejamento, implantação e acompanhamento da estratégia de CRM e, conforme Anexo IV, existe coerência com a literatura demonstrada pelo modelo, bem como de autores descritos no referencial teórico desta pesquisa.

Os itens que os usuários indicaram não haver concordância como não fazendo parte do sistema foram: retenção/fidelização de clientes, diferenciação dos clientes potenciais, atendimento diferenciado e prospecção de clientes.

O item retenção/fidelização de clientes pode ser classificado como um item de CRM analítico. A opinião negativa dos usuários pode ser explicada por se tratar de um item utilizado pelos gestores, por isto a concordância baixa dos usuários.

No entanto os demais itens podem indicar que os gestores devem ter atenção quanto aos motivos do não reconhecimento dos usuários quanto a estes objetivos.

O item de maior importância foi o de integração multicanais demonstrando um reconhecimento de que as informações dos clientes são compartilhadas entre os diversos canais da organização.

Finalizando, os usuários atestam que os objetivos propostos pelo sistema foram atingidos em 73% deles, o que demonstra o sucesso da implantação.

Os resultados demonstram o sucesso da implantação no que se refere à consistência do modelo com o caso prático. Pode se verificar a importância de se considerar o CRM como parte de uma estratégia maior da empresa que é voltada para o cliente. A importância de uma revisão de processos como fundamental para o ajuste da solução adquirida, bem como quanto à melhoria de produtividade e otimização operacional. O fator humano e seu papel crucial no relacionamento e utilização da ferramenta. Critérios necessários na avaliação das soluções encontradas no mercado. Definição dos objetivos do sistema e patrocínio e apoio da direção como pilares do projeto.

Na fase de acompanhamento há que se destacar sua importância na indicação de ajustes de direção necessária a manutenção da estratégia. A escolha do fornecedor da solução que é líder mundial em soluções de CRM, também foi fundamental. Estes resultados também enriqueceram esta pesquisa.

5. CONCLUSÃO

No início deste trabalho foi destacada a importância das organizações em lançar mão da tecnologia como vantagem competitiva sustentável, bem como da adoção de uma estratégia de CRM que busca por meio da melhoria do relacionamento com clientes diversos objetivos entre eles o aumento da rentabilidade. O CRM surge neste contexto como estratégia de negócio. A cada dia que se passa organizações em todo mundo, além do confronto com concorrentes agressivos, se deparam com clientes cada vez mais exigentes e conscientes de suas necessidades, bem como da diversidade de produtos oferecidos no mercado, o que possibilita maior possibilidade de escolha.

A estratégia das grandes organizações consiste em atrair e manter relacionamentos com clientes potenciais no longo prazo. Isto dificulta a entrada de concorrentes. Possuir informações estratégicas sobre clientes passou a ser fundamental na manutenção destes relacionamentos e sua utilização adequada o grande desafio.

Em um segundo momento, buscou-se dissertar sobre a tecnologia e sistemas de informação que proporcionam a infra-estrutura necessária para que o marketing de relacionamento ofereça ferramentas para um atendimento diferenciado com clientes e parceiros. Os projetos contemplam também processos e pessoas que fazem parte da estratégia de CRM. Este tema vem sendo desenvolvido no meio acadêmico e empresarial de forma cada vez mais abrangente devido a sua importância e ao retorno que proporciona aos negócios empresariais e por ser ainda um assunto relativamente novo no que se refere ao sucesso de adoção. No entanto, ainda são escassos os estudos que utilizam modelos visando proporcionar o sucesso na implantação de uma estratégia de CRM.

Estudos comprovam que grande parte dos projetos de CRM em todo mundo fracassam, ou não atingem os resultados esperados.

O problema da pesquisa foi resolvido a partir da demonstração de como avaliar a implantação de uma estratégia de CRM. Destacou-se também a base teórica que busca complementar o modelo sugerido por Barretto.

Quanto ao objetivo principal buscou-se demonstrar a aderência do modelo de Barretto em uma organização cuja implantação de uma estratégia de CRM ocorrera

e como objetivo secundário analisar a opinião dos usuários com relação ao alcance dos objetivos do projeto. A empresa pesquisada foi uma indústria de pneumáticos. Foi possível constatar que a estratégia de CRM é mais do que somente tecnologia, ela é muito mais abrangente e deve envolver uma estratégia maior da organização e que esta esteja focada no cliente.

Verificou-se que a adoção de uma estratégia de CRM é uma condição necessária para a maioria das empresas que desejam permanecer no mercado. É também primordial para que elas melhorem o relacionamento com clientes.

Quanto aos processos, demonstra que o levantamento, revisão e adequação destes tornam-se necessários ao ajuste e otimização dos mesmos melhorando a operação e adequação do sistema. Fica inviável a adoção de CRM sem esta revisão.

Quanto às pessoas, observou-se que o entendimento, por meio da etapas de comunicação do projeto, o treinamento, por meio da etapa de análise organizacional e da etapa treinamento das pessoas, promovem o entendimento e comprometimento das pessoas para o projeto. O fator humano é fator chave para a implantação de uma estratégia de CRM, pois é por meio deles que o relacionamento se fortalece.

Quanto à tecnologia, verificou-se sua necessidade e adequação para o sucesso da análise organizacional. A implantação de uma estratégia de CRM requer das empresas um grande esforço na promoção de mudanças. É possível verificar mudanças em larga escala quando a empresa adota uma solução de CRM.

O modelo é dividido em três partes: Planejamento, Implantação e Acompanhamento. No primeiro deles foi possível verificar que a ordem das etapas estava coerente com o projeto. E esta ordem foi fundamental para a implementação.

Após a entrevista foi possível a identificação dos objetivos delineados para a implantação da estratégia de CRM. Isto está explícito na fase de “Planejamento”, na etapa de “Definição dos objetivos”. Os entrevistados relataram os objetivos pretendidos com a implantação do sistema e estes foram comparados com os que são descritos por teóricos e com o modelo (Anexo IV). Em um segundo momento elaborou-se questionário para se saber a opinião dos usuários do sistema com relação a estes objetivos identificados a que se propôs a implantação. Após a aplicação do questionário verificou-se que as opiniões indicavam que os objetivos

foram alcançados e que as premissas de uma estratégia de CRM previstas no modelo são coerentes com a realidade.

Sendo assim, a aplicabilidade do modelo de Barretto (2007), bem como sua consistência puderam ser testadas o que demonstra que pode ser utilizado e aplicado em outras organizações cujos propósitos sejam o de planejar, implantar e acompanhar uma estratégia de CRM. O modelo demonstra ser coerente com a diferenciação de contextos organizacionais.

Os resultados da presente pesquisa consistem de uma forma abrangente em todos os benefícios gerados para a empresa. Os resultados podem e devem convergir de certa forma em termos financeiros. No entanto, devem se destacar os benefícios provenientes, por exemplo, de melhoria de processos e relacionamento com clientes.

Em suma, podem ser considerados resultados financeiros todos os benefícios gerados pela implantação de solução de CRM, excluindo-se os resultados financeiros não oriundos destes, como por exemplo, aumento de receita proveniente de otimização da produtividade.

Todas as etapas do modelo foram realizadas, com exceção de alguns itens que como mencionado não impactaram a implantação da estratégia, isto se deveu a empresa pesquisada já possuir um sistema de gestão de processos, treinamentos constantes de seus colaboradores para atendimento ao cliente. Outro fator que se destaca na aderência do modelo é a da escolha do fornecedor da solução que é líder mundial em soluções de estratégias de CRM. Estes fatores se destacaram para que a implantação obtivesse o sucesso demonstrado.

5.1 Proposta de atividades futuras

Após a realização desta pesquisa e a partir dos resultados obtidos é possível propor algumas atividades futuras. Visando a continuidade das pesquisas sobre estratégias de CRM é sugerido o seguinte:

- Realização de pesquisas em empresas que possuam um contexto empresarial diferente do pesquisado, a fim de embasar ainda mais o modelo;

- Realização de pesquisas em mais de uma empresa, com contextos organizacionais diferentes, onde será possível uma maior amplitude de comparações e avaliações do modelo;
- Realização de pesquisas em organizações cuja estratégia de CRM já tenha sido implantada analisando e focando as métricas de controle após a sua implementação;
- Continuar a pesquisa bibliográfica focando os fatores de insucesso encontrados na implantação de CRM em um ambiente organizacional;
- Estudar organizações cuja estratégia já tenha sido implantada e analisar o ambiente anterior e posterior à implantação e descrevendo os impactos causados.
- Realizar a pesquisa em uma organização que não possua, antes da implantação de uma estratégia de CRM, gestão de processos e práticas de treinamentos constantes de seus usuários.

GLOSSÁRIO

Balanced Scorecard – É a tradução da estratégia em ação, ou seja, a razão de ser do BSC é tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações e difundirlos por todos os níveis da organização. É um sistema de gestão que complementa as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos fatores que impulsionam o futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. (OLIVEIRA et al., 2002, p.154),

Benchmarking – Processo em que se estabelecem padrões rígidos para produtos, serviços ou atividades e compara-se o desempenho organizacional com esses padrões. (LAUDON e LAUDON, 2007, p.404)

Bundling – Venda em pacote. Tipo de venda cruzada em que uma combinação de produtos é vendida em pacote, a um preço mais baixo do que o custo total dos produtos que o compõem. (LAUDON e LAUDON, 2007, p.404)

Call Center – Unidade especializada, onde funcionários falam com seus consumidores por telefone ou por e-mail para fornecer assistência e informações e lidar com reclamações e sugestões. (GUMMENSSON, 2005, p.56)

CBIS (*Computer-based Information System*) – Sistemas de informação baseados em computadores

CLTV – (*Customer Lifetime Value*) – Valor do cliente ao longo do tempo

Cookies – Minúsculos arquivos que são depositados no disco rígido do computador quando uma pessoa visita certos sites; são usados para identificar o visitante e rastrear visitas ao site. (LAUDON e LAUDON, 2007, p.406)

Churn rate – taxa de cancelamento, indicador do declínio ou crescimento da base de clientes da organização.

CRM (Customer Relationship Management) – Gestão de relacionamento com clientes

Cross-selling – Venda cruzada. Marketing de produtos complementares. (LAUDON e LAUDON, 2007, p. 406)

Data mining – Mineração de dados. Análise de grandes quantidades de dados a fim de encontrar padrões e regras que possam ser usados para orientar a tomada de decisão e prever o comportamento futuro. (LAUDON e LAUDON, 2007, p.407)

Data warehouse – Banco de dados, com ferramentas de consulta e relatório, que armazena dados atuais e históricos extraídos de vários sistemas operacionais e consolidados para fins de análises e relatórios administrativos. (LAUDON e LAUDON, 2007, p. 407)

E-commerce – Comércio eletrônico. Processo de comprar e vender mercadorias e serviços eletronicamente, envolvendo transações que utilizam a Internet, redes e outras tecnologias digitais. (LAUDON e LAUDON, 2007)

Extranet – Intranet privadas que podem ser acessadas por pessoas autorizadas de fora da organização. (LAUDON e LAUDON, 2007, p.409).

Framework – Estrutura (Dicionário Michaelis, 2001).

Front Office – Todas as ferramentas que permitem o contato da empresa com o Mercado. (ZANONE, 2007, p.114)

Hardware – Equipamento físico usado para atividades de entrada, processamento e saída de um sistema de informação. (LAUDON e LAUDON, 2007, p.410)

In company – Interno, na empresa. (Dicionário de Termos de Negócio, 2005)

Intranet – Redes internas baseadas na tecnologia e padrões da Internet e da World Wide Web. (LAUDON e LAUDON, 2007, p.410).

Know How – Experiência, técnica (Dicionário Michaelis, 2001)

Market Share – Participação de mercado. (Dicionário de Termos de Negócio, 2005)

Middleware – Software que conecta dois aplicativos independentes, permitindo que se comuniquem e troquem dados. (LAUDON e LAUDON, 2007, p. 412)

OLAP – (*Online Analytic Process*) - Processo analítico online

PRM (*Partner Relationship Management*) – Gestão de Relacionamento com Parceiros

Prospects – Consumidores ou empresas que possuem potencial para vir a ser cliente de uma organização.

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SFA (*Sales Force Automation*) – Automação da Força de Vendas

Share-of-wallet – Participação na carteira do cliente (PEPPERS e ROGERS, 2001)

Shareholder – Acionista (Dicionário de Termos de Negócio, 2005)

SMS (*Short Message Service*) – Serviço de Mensagens Curtas

SPT ou **TPS** (*Transaction Process System*) – Sistema de Processamento de Transações

Staff – Quadro de pessoal, equipe (Dicionário de Termos de Negócio, 2005)

Software – Instruções detalhadas e pré-programadas que controlam e coordenam o trabalho dos componentes de hardware em um sistema de informação. (LAUDON e LAUDON, 2007, p.419).

Survey – Uma forma de questionar o respondente através de um conjunto de perguntas e instruções para o respondente e para o pesquisador. (COOPPER e SCHINDLER, 2001, p.616)

Suspects – Clientes que podem ser pessoas ou organizações que têm interesse em adquirir produtos ou serviços da empresa, porém, podem não possuir meios ou intenção real de comprá-los.

Turnover – rotatividade (Dicionário de Termos de Negócio, 2005)

Up-selling – Venda a mais. Ação de oferecer produtos ou serviços de maior valor a clientes novos ou atuais. (LAUDON e LAUDON, 2007, p. 420).

Upgrade – Atualização, elevar o nível de posição ou qualidade, melhorar, aumentar (Dicionário Michaelis, 2001).

Word Wide Web – Sistema com padrões universalmente aceitos para armazenamento, recuperação, formatação e exibição de informações em um ambiente de rede. (LAUDON e LAUDON, 2007, p.421).

REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, Jessé Alves; GONÇALVES, Márcio Augusto. **Avaliação da eficácia do sistema de apoio a vendas de um CRM**. Salvador: EnANPAD 2006, 30^o. Encontro.

ANIP. **Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos**. Disponível em: <http://www.anip.com.br/?cont=conteudo&area=32&titulo_pagina=Produção>. Acesso em: 1 abril 2009.

BARRETO, Maria Isabel Franco. **Um modelo para planejar, implantar e acompanhar a estratégia de CRM (Customer Relationship Management)**. 2007. 175 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**: Um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BOULDING, William; STAELIN, Richard; EHRET, Michael; JOHNSTON, Wesley J. **A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go**. Journal of Marketing, v.69, p. 155-166, Oct. 2005.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAETANO, Alexandre Franco; FISCHER, César Henrique; CERVI, Osvaldo de Salles Guerra; BERTONCELO, Sílvio Luiz Tadeu. **Marketing Operacional: Abordagem em logística, marketing business e marketing de relacionamento**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7^a edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COSTA, José Henrique Frazão. **A percepção dos indivíduos sobre a inserção de tecnologias de informática nos processos de mudança organizacional: um estudo de caso**. Dissertação apresentada a Fundação Getúlio Vargas-RJ – Escola Brasileira de Administração Pública e Privada. Rio de Janeiro: 2005.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMACENA, Cláudio; PEDRON, Cristiane Drebes. **Estratégia de CRM: O desafio da implementação**. CATI-FGV-EAESP, Congresso Anual de Tecnologia da Informação, 2004.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARÁN, Juliano Aita. **Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras**. RAC, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006: 73-93.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competição Analítica: Vencendo através da nova ciência**: Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Dicionário de Termos de Negócio, Inglês/português : português/inglês. São Paulo: Publifolha, 2005.

DYCHÉ, Jill. **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**. 13a. impressão. Indiana-USA: Addison-Wesley, 2002.

FERRO, Wanderson Roberto. **Contribuição ao estudo da implantação da gestão do relacionamento com o cliente em bancos sediados no estado de São Paulo**. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Tecnologia e gestão da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total: Gerenciamento de Marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a Economia de Rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUSTAFSSON, Anders; JOHNSON, Michael D.; ROOS, Inger. **The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention**. Journal of Marketing, v.69, p.210-218, Oct. 2005.

HAMMER, M. (1998). **A Empresa voltada para processos**. Revista HSM Management, n.º 09, ano II, jul-ago.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil Prantice Hall. 2007.

LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Editora Atlas. 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS, Antonio; ALEXANDRE, Silvio. **Monografia: do projeto à execução**. 2ª edição. Rio de Janeiro: IOB Thomson, 2006.

MENDOZA, L. E. et al. **Critical success for a customer relationship management strategy**. Information and Software Technology, n.49, p. 913-945, 2007.

MICHAELIS. **Dicionário prático inglês**. São Paulo: Melhoramentos, 2001.

NETO, Jorge da Silva Correa; ALBUQUERQUE, Catarina Rosa e Silva de. **A Inovação de Produtos sob a Ótica do CRM: Um Estudo de Caso**. Salvador/BA: 30º Encontro da Anpad. 2006.

OLIVEIRA JR., Raul Simas de. **Utilização do modelo TAM na avaliação da aceitação de sistemas ERP**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração de Empresas)-Ibmec. Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ Jr., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo, Atlas, 2002.

PALMATIER, Robert W; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv; EVANS, Kenneth R. **Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A Meta-Analysis**, Journal of Marketing, v.70, p.136-153, Oct. 2006.

PAYNE, Adrian; FROW Pennie. **A strategic framework for customer relationship management**, Journal of Marketing, v.69, n.4, p. 167-176, Oct. 2005.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing One to One**. São Paulo: Makron Books. 2001.

PINTO, Filipe; MARQUES, Alzira; GAGO, Pedro; SANTOS, Manuel Filipe. **Integração da Descoberta de Conhecimento em Bases de Dados como Suporte a Atividades de CRM**. Salvador/BA: 30º Encontro da Anpad. 2006.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação. Aplicada a sistemas de informação empresariais**. Editora Atlas. 2008.

REINARES, Pedro. **Os 100 erros do CRM: Mitos, mentiras e verdades**. São Paulo, Thomson Learning, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22ª edição. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

SANTOS JÚNIOR, Sílvio; FREITAS, Henrique; LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Dificuldades para o uso da tecnologia da Informação**. RAE-eletrônica, v.4, n.2, art.20, jul./dez. 2005.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena de. **Apresentação de trabalhos acadêmicos. Normas e técnicas**. 2ª edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2007.

SOUZA, César A., **Sistemas integrados de Gestão Empresarial: Estudos de Casos de Implementação de Sistemas ERP**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da Informação: Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo, Saraiva, 2008.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistema de informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TAVARES, Luiz Eduardo dos Santos; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de; MOTA, Márcio de Oliveira. **Reflexões sobre Customer Relationship Management (CRM): uma investigação sobre o processo de contratação, desenvolvimento e implantação de soluções de TI**. Salvador: EnANPAD. 2006.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: Teoria & Prática**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANONE, Luiz Cláudio. **CRM: Customer Relationship Management: Gestão de Relacionamento com o cliente e a Competitividade Empresarial.** São Paulo: Novatec, 2007.

QUADRO TEÓRICO

Assunto	Autores
Tecnologia da informação	TURBAN (2005), Efraim, Jr. R. Kelly Rainer, Potter, Richard E. LAUDON (2007), Kenneth C., LAUDON, Jane P. - STAIR, Ralph. M.
Sistemas de Informações	LAUDON (2007), Kenneth C., LAUDON, Jane P. TURBAN (2005), Efraim, Jr. R. Kelly Rainer, Potter, Richard E.
CRM	PEPPERS (2001), Don, ROGERS, Marta, DORF, Bob BARRETTO (2007) DYCHÉ (2001) PAYNE E FROW (2005)
Marketing	PEPPERS (2001), Don, ROGERS, Marta, DORF, Bob CAETANO (2004), Alexandre Franco et al. GUMMESSON, Evert (2005)
Metodologia da Pesquisa	YIN, Robert K. Estudo de Caso VERGARA, S. C. COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. LAKATOS

Anexo I

Roteiro de Pesquisa

- 1) Destacar uma visão geral do estudo, por ordem de assuntos, visando a orientação do entrevistador para melhor aproveitamento do processo de entrevista.

O estudo está baseado na avaliação do modelo proposto por Barretto (2007) que visa auxiliar no planejamento, implantação e acompanhamento de CRM. Para isto foi elaborada uma revisão na literatura para descrever conceitos necessários ao embasamento de CRM. Um framework estratégico sugerido por Payne e Frow (2005), ressalta os processos, bem como o ambiente de CRM (Referencial teórico).

- 2) No quadro teórico estão destacados os principais autores por assuntos e disciplinas abordados no estudo.
- 3) No anexo II é possível destacar o questionário elaborado para a orientação na entrevista.
- 4) No anexo III está o questionário para levantar a opinião dos usuários com relação ao alcance dos objetivos do projeto.

Anexo II

Questionário de Pesquisa

Etapas	Questões
	<p style="text-align: center;">Fase I Planejamento</p>
Identificação da necessidade	<p>Na fase de planejamento os itens abaixo foram considerados? Como foram realizados?</p> <ul style="list-style-type: none">a) O cliente quer ter relacionamento personalizado;b) Necessidade de relacionamento diferenciado com o cliente;c) Ciclo de compra do cliente;d) As unidades de negócio que necessitavam desta estratégia;e) Toda a organização necessitava desta estratégia;f) As necessidades empresariais;g) Existiam problemas operacionais causados pela deficiência no relacionamento;h) Oportunidade de mercado; <p>Com relação à estrutura foram verificados os seguintes pontos? E o que foi identificado em cada um deles?</p> <ul style="list-style-type: none">a) Infra-estrutura da equipe e de TI;b) Nível de capacitação da equipe;c) Cultura organizacional com relação ao cliente;d) Conhecimento sobre a concepção de CRM;

	<ul style="list-style-type: none"> e) Nível de eficiência dos processos organizacionais; f) Disponibilidade dos recursos empresariais;
Definição da equipe	<p>Foram definidas as pessoas que formariam a equipe de implantação de CRM? Como isto ocorreu com relação à:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Que áreas seriam envolvidas nas próximas ações; b) Setor condicional para o projeto; c) Aspecto crítico para início do projeto; d) Membros da equipe com experiência em CRM; e) Além da gerência, existia algum setor com domínio para os próximos passos? f) Estrutura organizacional (organograma) para o desempenho das funções; g) Como acontece a comunicação interna; h) A direção do projeto foi atribuída a que área ou componente da equipe; i) Razões para a adoção de CRM foram consideradas na definição da equipe? j) As condições básicas da organização foram consideradas na definição da equipe?
Análise organizacional	<p>Com relação aos processos que se relacionavam com clientes foram verificados os pontos abaixo? E como isso ocorreu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Principais processos organizacionais; b) Processos que envolvem as principais tomadas de decisões; c) Processos de <i>front office</i>? d) Processos de <i>back office</i>? e) Existência de gestão de processos; f) Responsabilidade atribuída a cada processo;

- g) Os principais processos estavam automatizados;
- h) Principais canais de comunicação;
- i) Principais necessidades ou especificidades do mercado;
- j) Ofertas de produtos ou serviços que suprem essas necessidades;
- k) Processos organizacionais que entregam essas ofertas;
- l) Nível de integração dos processos;
- m) Processos ausentes;
- n) Padronização destes processos;
- o) Preocupação quanto à padronização das informações;

Com relação aos recursos humanos foram verificados os seguintes pontos? Como isso ocorreu?

- a) Que pessoas estavam preparadas para o atendimento das necessidades dos clientes;
- b) Recursos humanos necessários;
- c) Comprometimento da organização com o atendimento dessas necessidades;
- d) Nível de comprometimento da alta gerência com o projeto do CRM;
- e) Ações que impulsionam esse comprometimento;
- f) Suportes oferecidos pela gerência;
- g) Qualificação da equipe para desenvolvimento dos processos;
- h) Existência sobre planejamento criterioso sobre recursos humanos;
- i) Compartilhamento das informações dos clientes pelas pessoas;
- j) Comunicação promovendo a concepção do CRM na empresa;
- k) Quais eram as ações?
- l) Programas de treinamento e capacitação;

- m) Quais eram os programas?;
- n) Planejamento de programas como eram realizados;
- o) Envolvimento da alta administração com os programas;
- p) Resultados desses programas;
- q) Sistema de avaliação e recompensas;
- r) Coerência dos sistemas com os objetivos estratégicos do CRM;
- s) Aspectos e métricas que compõem esses sistemas;

Na análise da tecnologia foram verificados os pontos abaixo? Como isso ocorreu?

- a) Infra-estrutura (*hardware e software*);
- b) Existência de serviços de *help desk*;
- c) Utilização de ferramentas e tecnologia da informação;
- d) Necessidades futuras relativas à TI;
- e) Consistência e volume das Informações (qualidade e atualização do banco de dados);
- f) Existência de sistema de gestão integrada;
- g) Inserção dos processos de vendas e marketing no sistema de gestão integrada;
- h) Nível de compatibilidade entre sistemas existentes e as possíveis ferramentas de CRM;
- i) Existência anterior com aplicativos de CRM ou sistema de *front office*;
- j) Automatização dos canais com os clientes;
- k) Os processos de negócios desenvolvidos utilizando a Internet;
- l) Serviços oferecidos via *Internet*;
- m) Viabilização dos processos internos;
- n) TI viabilizando processos envolvendo partes externas;

	<ul style="list-style-type: none"> o) Disseminação e disponibilização das informações pela TI; p) Modo como às informações são coletadas, armazenadas e distribuídas; q) Como a tomada de decisão se beneficia pela TI; r) Informações e relatórios fornecidos para a tomada de decisão; s) Ferramentas utilizadas para a tomada de decisão; t) Existência de serviços terceirizados para a manutenção da infra-estrutura de tecnologia;
<p>Análise de fornecedores e ferramentas</p>	<p>Na análise das ferramentas ou tecnologias de CRM oferecidas pelo mercado foram considerados os aspectos abaixo? Como foram compostos cada um deles?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) As empresas que fornecem aplicativos de CRM; b) As principais experiências, como: <i>Know how</i>, clientes e casos de sucesso; c) Quais ferramentas são oferecidas pelo mercado? d) Suas principais funções (operacional, analítica, colaborativa e eletrônica); e) As ferramentas compatíveis com a TI (software e hardware) da organização; f) O grau de aderência com os processos de negócio (a necessidade e viabilidade de personalização dos aplicativos); g) Os requisitos necessários (TI e RH) para a utilização dos aplicativos; h) Nível de especialização exigido para os usuários; i) Suporte técnico necessário para a implantação da ferramenta e treinamento de pessoas; j) Tempo estimado para implementar os aplicativos; k) Valor estimado do investimento para as respectivas ferramentas;
<p>Definição dos objetivos</p>	<p>Houve a definição de objetivos de curto, médio e longo prazos? Estes consideraram os pontos abaixo? Como isso ocorreu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Objetivos estratégicos claros;

	<ul style="list-style-type: none"> b) O Resultado estratégico esperado com a implantação de CRM; c) Resultados operacionais esperados; d) Se as prioridades de cada área favoreceriam o alcance dos objetivos estratégicos? e) As metas a serem traçadas; f) Objetivos e metas coerentes com o diagnóstico das análises realizadas;
	<p>Fase II Implantação</p>
Comunicação do projeto	<p>Na comunicação do projeto foram considerados os aspectos abaixo? Como isso ocorreu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Existência de conhecimento sobre estratégia de CRM, em setores/unidades; b) Conhecimento existente sobre CRM nestes setores; c) Tamanho destes setores/unidades; d) Forma de comunicação interna mais utilizada; e) Existência de prática de comunicação interna e qual forma foi utilizada; f) Forma de comunicação mais viável para a divulgação da estratégia de CRM; g) Aspecto prioritário da divulgação; h) Setores de divulgação mais urgente; i) O número de envolvidos.
Mapeamento dos processos	<p>Durante a fase de mapeamento de processos foram considerados os pontos abaixo? Como isso ocorreu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Seqüência de atividades; b) Produtos de cada atividade (resultados); c) Pré-requisito de tarefas;

	<ul style="list-style-type: none"> d) Resultados finais de cada processo; e) Possíveis ligações entre os processos; f) Membros e setores envolvidos; g) Prazo e tempo de execução de cada processo; h) Principais problemas ou reclamações relativas a cada processo; i) Responsável ou dono de cada processo; j) Padronização de processos e critérios; k) Ferramentas utilizadas em caso de automatização; l) Indicadores de desempenho de cada processo;
<p>Definição das ferramentas</p>	<p>Com relação às ferramentas foram considerados os aspectos abaixo? Elas atendem a estas necessidades? Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) A prioridade do tipo de ferramenta (operacional, analítica e colaborativa) para a estratégia de CRM; b) Hierarquia de prioridade das ferramentas escolhidas; c) Os processos de negócios atendidos pelas ferramentas; d) Atendimento as especificidades de mercado; e) Atendimento aos pontos de contato com os clientes; f) Viabilidade de disseminação das informações; g) Automatização dos processos de marketing e vendas; h) Requisitos iniciais exigidos pelas ferramentas (processo, pessoas e TI); i) Compatibilidade com sistemas legados; j) Existência de um sistema de gestão integrada; k) Compatibilidade do hardware com essas ferramentas;

	<ul style="list-style-type: none"> l) Estrutura de telecomunicação exigida pelas ferramentas visando integração dos canais; m) Personalização dos aplicativos; n) Exigências para a migração de dados; o) Compatibilidade com o ambiente da Internet; p) Integração de sistemas; q) Ampliações futuras de TI; r) Possíveis mudanças/tendências de mercado; s) Habilidades e treinamentos específicos exigidos pelas ferramentas; t) Suporte interno por <i>help desk</i> e infra-estrutura; u) Estrutura de <i>help desk</i>; v) Suporte externo exigido; w) Valor do investimento no curto, médio e longo prazos; x) Empresas fornecedoras pesquisadas mais viáveis (acesso, tecnologia e preço);
<p>Treinamentos das pessoas</p>	<p>Com relação ao treinamento das pessoas forma considerados os seguintes aspectos? Como isso ocorreu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identificação das habilidades exigidas e treinamentos necessários na implantação de migração de dados; b) Identificação de habilidades exigidas e treinamentos para a utilização das ferramentas; c) Identificação de treinamentos específicos para cada tipo de CRM: operacional, analítico e colaborativo; d) Relação de conhecimentos técnicos e estratégicos; e) Identificação de treinamento sobre marketing de relacionamento; f) Identificação de treinamento por canais e pontos de contato;

	<ul style="list-style-type: none"> g) Identificação de necessidade de treinamento; h) Identificação de necessidade de contratação i) Suporte externo era necessário; j) Tipo de treinamento exigido e número de envolvidos; k) Como seria o plano de desenvolvimento de contratação; l) Determinação de prioridades de treinamento; m) Identificação de necessidades de treinamento de clientes e/ou parceiros; n) Escolha de empresas de treinamento; o) Período de duração dos treinamentos; p) Identificação do período de transição da tecnologia e do conhecimento adequado; q) Possíveis fornecedores desses treinamentos; r) O fornecedor da ferramenta treinou o pessoal; s) Orçamento dos investimentos; t) Verba disponível no curto, médio e longo prazos.
<p>Implantação das ferramentas</p>	<p>Com relação à implantação das ferramentas forma observados os seguintes aspectos? Como isso ocorreu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Plano de migração de dados; b) Processo de migração dos dados; c) Plano de implantação estava completo; d) Ações, metas e pessoas foram determinadas? e) Elaboração do detalhamento do plano; f) Estabelecimento de prazos e datas;

	<ul style="list-style-type: none"> g) Consideração da simulação do funcionamento dos aplicativos; h) Programa de assistência de suporte externo; i) Aplicativos adquiridos conforme o plano de implantação; j) Entregas acontecendo de acordo com o planejado; k) Pendências de estrutura de hardware; l) Programação de entrega de equipamentos comprados; m) Programação de ferramentas de telecomunicação; n) Obediência e seqüência de implantação do CRM: operacional, analítico e colaborativo. o) Ações relativas ao CRM operacional: automatização das vendas e do marketing;
	<p>Fase III</p> <p>Acompanhamento</p>
<p>Definição das métricas de controle</p>	<p>Para a definição das métricas de controle foram considerados os seguintes aspectos? Como isso ocorreu?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Compromisso da alta administração; b) Criação de uma equipe multidisciplinar; c) Definição dos objetivos; d) Integração interdepartamental; e) Comunicação de estratégia de CRM na empresa; f) Compromisso da equipe; g) Gerência da informação do cliente; h) Serviço ao consumidor; i) Automatização de vendas;

	<ul style="list-style-type: none"> j) Automatização do marketing; k) Suporte para a gerência operacional; l) Gerência dos contatos com os clientes; m) Integração dos sistemas de informação; <p>São considerados no monitoramento os seguintes pontos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) O foco no cliente; b) Estrutura da organização que adota o CRM; c) A base tecnológica; d) A gestão do conhecimento;
<p>Controle adaptação</p>	<p>e Após a implantação existe a necessidade de se controlar e adaptar as mudanças necessárias. Durante este processo foram considerados os seguintes aspectos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Objetivos e prazos; b) Compromissos dos diversos escalões; c) Equipe do projeto coerente com as premissas; d) Integração entre áreas e processos; e) Processo de comunicação; f) Coleta, tratamento, utilização e disseminação das informações dos clientes; g) Gerenciamento do serviço ao consumidor; h) Integração e automatização das vendas; i) Integração e automatização do marketing; j) Suporte operacional da tecnologia; k) Canais utilizados nos pontos de contato;

- l) Integração dos dados e informações com relação aos sistemas;
- m) Tratamento oferecido aos clientes-chave;
- n) Ações, mudanças e adaptações nos processos e pessoas à estrutura organizacional em função do CRM?
- o) Planejamento e controle dos programas de treinamento;
- p) Desenvolvimento e aplicação dos sistemas de avaliação de recompensas;
- q) Funcionamento dos aplicativos em relação em relação à estrutura tecnológica;
- r) Estrutura de hardware;
- s) Grau de dificuldade para utilização das ferramentas;
- t) Resultados obtidos;
- u) Utilização, disponibilização e compartilhamento das informações dos clientes;
- v) Canais de comunicação utilizados de maneira bilateral;
- w) Controle dos processos organizacionais em função da estratégia de CRM;
- x) Controle dos recursos humanos em função da estratégia de CRM;
- y) Controle da tecnologia em função da estratégia de CRM;
- z) Métricas mais pertinentes e viáveis de aplicação;
- aa) Fatores críticos necessários que não estão inseridos no projeto;
- bb) Padrões qualitativos que não constavam na estratégia de CRM;
- cc) Percentuais ou valores que estão abaixo dos níveis aceitáveis conforme parâmetros;
- dd) Mudanças e adaptações necessárias;
- ee) Com base no aprendizado do cliente que mudanças com relação a processos, pessoas, tecnologia e oferta de produtos e serviços;

Anexo III

Universidade Estácio de Sá

Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial - MADE

Objetivos

- a) O objetivo deste questionário é o de saber sua opinião com relação ao sistema CRM que você utiliza em seu dia-a-dia;
- b) Não se pretende avaliar pessoas nem tampouco os fornecedores de CRM;
- c) Possui cunho acadêmico e empresarial e as informações adquiridas serão divulgadas via dissertação de mestrado com confidencialidade inclusive do nome de sua empresa.

Informações quanto ao preenchimento

- a) Este questionário é composto de 15 afirmações e você deverá optar por uma das opções abaixo de cada questão;
- b) As opções vão de Discordo totalmente a Concordo totalmente;
- c) Pede-se que sejam respondidas de forma sincera, lembrando seus objetivos que visam o aprofundamento do tema CRM.

Questionário

1. Com o sistema CRM eu consigo **aprimorar o relacionamento** da empresa com clientes

() *Discordo totalmente* () *Discordo* () *Não concordo nem discordo* () *Concordo* () *Concordo totalmente*

2. O sistema CRM melhora minha **produtividade** de contatos com os clientes

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

3. O sistema CRM que utilizo foi constituído para facilitar o relacionamento com os clientes (**foco no cliente**)

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

4. Os clientes conseguem facilmente **informações detalhadas** dos produtos por meio do site

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

5. O sistema CRM nos auxilia na **retenção**/fidelização do cliente

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

6. Os **clientes potenciais** são identificados por meio do CRM

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

7. O sistema CRM me proporciona oferecer um **atendimento diferenciado** para estes clientes potenciais

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

8. Eu acesso/utilizo **Informações importantes** (relevantes) sobre os clientes no sistema CRM quando faço contato com eles

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

9. As informações que registro no sistema CRM são compartilhadas por vários departamentos – **integração**

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

10. Consigo **prospectar** clientes por intermédio do CRM

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

11. Consigo responder mais **rapidamente** ao cliente devido ao uso de CRM

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

12. Consigo utilizar informações de outros departamentos como: SAC, Representantes Comerciais e Telemarketing devido ao sistema CRM – **Integração Multicanais**

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

13. Consigo obter **informações estratégicas** dos clientes no momento do contato

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

14. As informações sobre clientes que acesso no sistema CRM estão sempre de acordo com a realidade – **Atualização das informações.**

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

15. **Campanhas de marketing** são elaboradas utilizando informações do sistema CRM.

Discordo totalmente *Discordo* *Não concordo nem discordo* *Concordo* *Concordo totalmente*

Anexo IV

Questionário, Quadro de teóricos e temas

Questões	Teóricos	Temas
1. Com o sistema CRM eu consigo aprimorar o relacionamento da empresa com clientes	Barretto Turban et al. Laudon e Laudon	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Tecnologia da Informação Sistemas de Informação
2. O sistema CRM melhora minha produtividade de contatos com o cliente	Barretto Turban et al.	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Tecnologia da Informação
3. O sistema CRM que utilizo foi constituído para facilitar o relacionamento com os clientes (foco no cliente)	Barretto Turban et al.	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Tecnologia da Informação
4. Os clientes conseguem facilmente informações detalhadas dos produtos por meio do site	Barretto Turban et al.	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Tecnologia da Informação
5. O sistema CRM auxilia a retenção /fidelidade do cliente	Barretto Turban et al.	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Tecnologia da Informação
6. Os clientes potenciais são identificados por meio do CRM	Barretto Turban et al.	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Tecnologia da Informação
7. O sistema CRM me proporciona oferecer um atendimento diferenciado para estes clientes	Barretto	Modelo de Planj. Impl. e Acomp.

potenciais	Turban et al. Laudon e Laudon Peppers e Rogers Payne e Frow	Tecnologia da Informação Sistemas de Informação Marketing 1 a 1 Framework Estratégico de CRM
8. Eu acesso/utilizo Informações importantes (relevantes) sobre os clientes no sistema CRM quando faço contato com eles	Barretto Turban et al.	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Tecnologia da Informação
9. As informações que registro no sistema CRM são compartilhadas por vários departamentos – integração	Barretto Turban et al.	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Tecnologia da Informação
10. Consigo prospectar clientes por intermédio do CRM	Barretto Turban et al.	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Tecnologia da Informação
11. Consigo responder mais rapidamente ao cliente devido ao uso de CRM	Barretto Laudon e Laudon	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Sistemas de Informações
12. Consigo utilizar informações de outros departamentos como: SAC, Representantes Comerciais e Telemarketing devido ao sistema CRM – Integração Multicanais	Barretto Payne e Frow	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Framework Estratégico de CRM
13. Consigo obter informações estratégicas dos clientes no momento do contato	Barretto Peppers e Rogers	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Marketing 1 a 1
14. As informações sobre clientes que acesso no sistema CRM estão sempre de acordo com a realidade – Atualização das informações	Barretto Turban et al.	Modelo de Planj. Impl. e Acomp. Tecnologia da Informação

15. Campanhas de marketing são elaboradas utilizando informações do sistema CRM	Barretto	Modelo de Planj. Impl. e Acomp.
--	----------	---------------------------------

Anexo V

Quadro Comparativo de Respostas

Fase I - Planejamento	Ocorreu?	Gerente de TI	Ocorreu?	Gerente de O & M
1 – Identificação das Necessidades				
Planejamento				
O cliente quer ter relacionamento personalizado	sim	Pesquisas apontavam isto.	sim	Já se realizavam pesquisas para verificar expectativas de clientes e parceiros.
Necessidade de relacionamento personalizado com o cliente	sim	Velocidade do atendimento e armazenamento e disseminação de informações completas, não possuir informações perdidas por vendedores.	sim	Posicionamento de mercado, agilidade de processos, entrega, cobrança, ferramenta para força de vendas prestando serviços de melhor qualidade.
Ciclo de compra do cliente	sim	Foi realizado.	sim	Já se realizava regularmente, revendedores e clientes;
As unidades de negócio que necessitavam desta estratégia	sim	Foram analisadas e identificadas por fases, <i>Call Center</i> e força de vendas inicialmente e unidades que interagiam com estes;	sim	Todas as que realizavam contato direto com o cliente.
Toda a organização necessitava desta estratégia	sim	Principalmente pela necessidade de integração.	sim	A integração é necessária.
As necessidades empresariais	sim	Agilidade das informações para a tomada de decisões;	sim	Conhecimento do mercado;
Existiam problemas operacionais causados pela deficiência no relacionamento	sim	Dificuldades de campanhas de marketing;	sim	Faturamento com condições diferenciadas, Balanço territorial, lentidão de levantamento de

				informações relativas ao cliente, velocidade de resposta do cliente;
Oportunidade de mercado	sim	Informação de concorrentes.	sim	Possuir informações a frente da concorrência.
Estrutura Organizacional				
Infra-estrutura da equipe e de TI	sim	Levantamento dos equipamentos existentes.	sim	Não existiam equipamentos e ferramentas.
Nível de capacitação da equipe	sim	Pesquisa para saber o nível de cada um colaborador, se utilizava internet, se possuíam computador.	sim	Questionários sobre necessidades básicas, e pesquisa com os gerentes diretos sobre as necessidades.
Cultura organizacional com relação ao cliente	sim	Segmentação por produtos para segmento por cliente, visão integrada do cliente.	sim	Elaboração de Missão e Visão, segmento de mercado, visão para atender nichos de mercado.
Conhecimento sobre a concepção de CRM	não	Comunicou-se e sensibilizou-se diretamente.	não	Disseminou diretamente.
Nível de eficiência dos processos organizacionais	sim	Houve Mapeamento detalhado de processos, media alguns processos.	sim	Mede hoje alguns processos como reclamação, entrega.
Disponibilidade dos recursos empresariais	sim	Possuía recursos escassos e investiu-se em equipamentos.	sim	Já possuía sistema que não era completo.
2 - Definição da Equipe				
Que áreas seriam envolvidas nas próximas ações	sim	Definição de prioridades por áreas.	sim	Selecionaram membros de cada departamento, equipe multifuncional.
Existência de setor condicional para o projeto	não	Foi criado setor.	não	Criado setor para o projeto.
Aspecto crítico para início do projeto	sim	Disponibilidade de pessoal, qualificação de pessoal;	sim	Orçamento, recursos de pessoal, terceiros, adaptação da força de vendas;

Membros da equipe com experiência em CRM	sim	Somente um possuía;	sim	Somente um possuía;
Além da gerência, existia algum setor com domínio para os próximos passos?	sim	TI e O&M.	sim	O&M, TI e área comercial.
Estrutura organizacional (organograma) para o desempenho das funções	sim	Diretores, comitê de pilotagem e equipe.	sim	Comanditários do projeto (diretores), comitê de pilotagem, equipe de projeto;
Como acontece a comunicação interna	sim	Criação de um site onde eram recebidas sugestões dos colaboradores, jornais internos, reuniões;	sim	Sempre em vários momentos de diversas formas, sites, jornais internos, reuniões;
A direção do projeto foi atribuída a que área ou componente da equipe	sim	Diretoria, Diretor e Informática e Área comercial;	sim	Presidente da empresa, Diretor de Informática;
Razões para a adoção de CRM foram consideradas na definição da equipe?	sim	Capacitação da equipe e foco no cliente.	sim	Equipe multidisciplinar;
As condições básicas da organização foram consideradas na definição da equipe?	sim	Capacitação da equipe com relação a equipamentos e usuários.	sim	Desenvolvimento das habilidades dos usuários.
3 - Análise Organizacional				
<i>Recursos Humanos</i>				
Que pessoas estavam preparadas para o atendimento das necessidades dos clientes;	sim	Todos estavam.	sim	É constante, treinamentos pela própria empresa.
Recursos humanos necessários;	sim	Existem.	sim	Existem
Comprometimento da organização com o atendimento dessas necessidades;	sim	Reuniões periódicas e reporte a diretoria.	sim	Reporte constante ao Diretor.
Nível de comprometimento da alta gerência com o projeto do CRM;	sim	Existia.	sim	Existia.
Ações que impulsionam esse comprometimento;	sim	Patrocínio de Diretores, gravando depoimentos para a divulgação,	sim	Patrocínio de Diretores.

		identificação de resistência e acompanhamento constantes.		
Suportes oferecidos pela gerência;	sim	Existia total.	sim	Total.
Se a qualificação da equipe adequada para desenvolvimento dos processos era adequada;	sim	Pessoal interno, consultoria de informática.	sim	Pessoal interno, consultoria de informática.
Existência sobre planejamento criterioso sobre recursos humanos;	sim	Sempre existiu.	sim	Sempre existiu, plano de avaliação permanente.
Compartilhamento das informações dos clientes pelas pessoas;	sim	Porém sem integração de TI.	sim	Sempre existiu.
Comunicação promovendo a concepção do CRM na empresa;	sim	Foi criado	sim	Elaborou-se.
Quais eram as ações?	sim	Depoimentos gravados pela diretoria, reuniões.	sim	Reuniões, sites.
Programas de treinamento e capacitação;	sim	Sempre existiram.	sim	Sempre existiram.
Quais eram os programas?	sim	Desde atendimento a clientes a Excel, Word.		Atendimento a clientes, informática.
Planejamento de programas e como eram realizados;	sim	Levantamento de necessidades e plano anual.	sim	Planejamento anual, pelas necessidades.
Envolvimento da alta administração com os programas;	sim	Aprovam e viabilizam recursos.	sim	Designam e aprovam programas.
Resultados desses programas;	sim		sim	
Sistema de avaliação e recompensas;	sim	Ajuste de remuneração variável da equipe comercial.	sim	Inclusão de fator de desempenho de CRM na remuneração variável.
Coerência dos sistemas com os objetivos estratégicos do CRM;	sim	Já eram voltados para o cliente.	sim	Já existiam.
Aspectos e métricas que compõem esses sistemas;	sim	Indicadores da força de vendas.	sim	Acompanhamento do SAC.
Processos				

Principais processos organizacionais;	sim	Foram levantados.	sim	Foram identificados.
Processos que envolvem as principais tomadas de decisões;	sim	Foram levantados.	sim	Foram identificados.
Processos de <i>front office</i> ?	sim	Pessoal de atendimento.	sim	Força de vendas.
Processos de <i>back office</i> ?	sim	Criação de <i>Call Center</i> para outras áreas comerciais.	sim	Reestruturação de equipe comercial
Existência de gestão de processos;	sim	Sempre existiu	sim	Sempre possuiu
Responsabilidade atribuída a cada processo;	sim	Foram atribuídas.	sim	Foram atribuídas.
Função responsável por cada processo	sim	Foram verificadas	sim	Foram verificadas
Os principais processos estavam automatizados;	não	Alguns possuíam, a maioria não.	não	Alguns possuíam
Principais canais de comunicação;	sim	Existia <i>Call Center</i> para apenas uma área;	sim	<i>Call Center</i> para pneus de passeio apenas.
Principais necessidades ou especificidades do mercado;	sim	Agilizar processamento de pedidos	sim	Informações mais rápidas
Ofertas de produtos ou serviços que suprem essas necessidades;	sim	Foi verificado.	sim	Foi verificado
Os processos organizacionais que entregam essas ofertas;	não	Nem todos entregavam.	não	Nem todos entregavam.
Nível de integração dos processos;	sim	Foi verificado.	sim	Foi verificado.
Identificação de ausência de processos;	sim	Foi verificada.	sim	Alguns processos existiam, porém não eram adequados.
Padronização entre processos identificados;	sim	Foi verificada.	sim	Foi verificada.
Preocupação com relação à padronização das informações.	sim	Até hoje existe a preocupação contínua.	sim	Sempre existiu.
Análise da Tecnologia				

Infra-estrutura (<i>hardware e software</i>);	sim	Foi levantada.	sim	Foi levantada.
Existência de serviços de <i>help desk</i> ;	sim	Já existia e foram adaptados as novas necessidades	sim	Foi ampliado
Utilização de ferramentas e tecnologia da informação;	sim	Existia sistema próprio.	sim	Sistema próprio
Necessidades futuras relativas à TI;	sim	Foram levantadas.	sim	Ainda é constante.
Consistência e volume das Informações (qualidade e atualização do banco de dados);	sim	Foram levantadas.	sim	É constante.
Existência de sistema de gestão integrada;	sim	O ERP foi implementado após	sim	O ERP foi implementado após;
Se os processos de vendas e marketing estavam inseridos no sistema de gestão integrada;	não	Não estavam totalmente integrados.	não	Não totalmente.
Nível de compatibilidade entre sistemas existentes e as possíveis ferramentas de CRM;	sim	Foi verificado	sim	Foi verificado.
Existência anterior com aplicativos de CRM ou sistema de <i>front office</i> ;	sim	Somente <i>Call Center</i> desenvolvido <i>in-house</i>	sim	Call Center
Automatização dos canais com os clientes (se já existia);	não	Eram processos manuais.	não	Eram processos manuais.
Os processos de negócios desenvolvidos utilizando a Internet (administração, comunicação e distribuição);	sim	Sites (já existia)	sim	Sites (já existia)
Serviços oferecidos via <i>Internet</i> ;	sim	Foram verificados.	sim	Foram verificados.
Como a TI viabiliza os processos internos;	sim	Foi verificado.	sim	Foi verificado.
TI viabilizando processos envolvendo partes externas;	sim	Reunião com parceiros.	sim	Pesquisa com clientes e parceiros.
Disseminação e disponibilização das informações pela TI;	não	Não totalmente.	não	Não integralmente.
Modo como às informações são coletadas, armazenadas e distribuídas;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Como a tomada de decisão se beneficia pela TI;	sim	Pela velocidade da informação.	sim	Volume, qualidade e trânsito da

				informação.
Informações e relatórios fornecidos para a tomada de decisão;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Ferramentas utilizadas para a tomada de decisão;	sim	Foram levantados.	sim	Foram levantados.
Existência de serviços terceirizados para a manutenção da infra-estrutura de tecnologia	sim	Terceirizado pela IBM	sim	Terceirizado pela IBM
4 - Análise de Fornecedores e Ferramentas				
As empresas que fornecem aplicativos de CRM	sim	Foram verificadas.	sim	Foram verificadas.
As principais experiências, como: <i>Know how</i> , clientes e casos de sucesso	sim	Ferramenta e implementadores.	sim	Foram pesquisadas.
Quais ferramentas são oferecidas pelo mercado?	sim	Foi pesquisada.	sim	Foi pesquisada.
Suas principais funções (operacional, analítica, colaborativa e eletrônica) desses aplicativos;	sim	Foram verificadas.	sim	Foram verificadas.
As ferramentas compatíveis com a TI (software e hardware) da organização	sim	Realizou-se levantamento.	sim	Ocorreu.
O grau de aderência com os processos de negócio (a necessidade e viabilidade de personalização dos aplicativos)	sim	Era um dos pontos cruciais.	sim	Importância fundamental.
Os requisitos necessários (TI e RH) para a utilização dos aplicativos	sim	Em conjunto com o fornecedor.	sim	Ocorreu.
Nível de especialização exigido para os usuários	sim	Em conjunto com o fornecedor.	sim	Levantamento.
Suporte técnico necessário para a implementação da ferramenta e treinamento de pessoas	sim	Foi verificado.	sim	Foi levantado.
Tempo estimado para implementar os aplicativos	sim	Foi verificado.	sim	Foi levantado.
Valor estimado do investimento para as respectivas ferramentas	sim	Gastou-se menos do que foi planejado	sim	Gastou-se menos do que foi planejado

5 - Definição de Objetivos				
Objetivos estratégicos claros;	sim	Plenamente.	sim	Ocorreu.
O Resultado estratégico esperado com a implantação de CRM;	sim	Melhorar atendimento ao cliente, informações com mais qualidade.	sim	Melhorar atendimento ao cliente, captar informações com mais qualidade.
Quais os resultados operacionais esperados;	sim	Melhoria do fluxo de informações.	sim	Melhoria das Informações.
Se as prioridades de cada área favoreceriam o alcance dos objetivos estratégicos?	sim	Foram verificadas.	sim	Foram verificadas.
As metas a serem traçadas;	sim	Foram estabelecidas.	sim	Foi fundamental.
Objetivos e metas coerentes com o diagnóstico das análises realizadas;	sim	Plenamente.	sim	Totalmente.
Fase II – Implantação				
6 - Comunicação do Projeto				
Existência de conhecimento sobre estratégia de CRM em setores/unidades	não	Partiu-se para a comunicação direta.	não	Optou-se pela comunicação direta.
Conhecimento existente sobre CRM nestes setores	não	Não se identificou necessidade	não	Não se verificou
Tamanho destes setores/unidades	sim	Foi verificado	sim	Foi verificado
Forma de comunicação interna mais utilizada	sim	Específica por setores	sim	Dependendo do setor
Existência de prática de comunicação interna e qual forma foi utilizada	sim	Vários meios dependendo do público, procurando atender expectativas, Site na Intranet;	sim	Diversas
Forma de comunicação mais viável para a divulgação da estratégia de CRM	sim	Reuniões com declarações da diretoria, entre outros.	sim	Depoimentos de diretores, reuniões.

Aspecto prioritário da divulgação	sim	Foi verificado	sim	Foi verificado
Setores de divulgação mais urgente	sim	Comercial.	sim	Departamento Comercial.
O número de envolvidos	sim	Foi verificado	sim	Foi verificado.
7 - Mapeamento dos Processos				
Seqüência de atividades	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos foram mapeados
Produtos de cada atividade (resultados)	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos foram mapeados
Pré-requisito de tarefas	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos foram mapeados
Resultados finais de cada processo	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos foram mapeados
Possíveis ligações entre os processos	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos foram mapeados
Membros e setores envolvidos	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos foram mapeados
Prazo e tempo de execução de cada processo	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos foram mapeados
Principais problemas ou reclamações relativas a cada processo	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos foram mapeados
Responsável ou dono de cada processo	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos foram mapeados
Padronização de processos e critérios	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos são transversos
Ferramentas utilizadas em caso de automatização	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos foram mapeados
Indicadores de desempenho de cada processo	sim	Todos os processos foram mapeados	sim	Todos os processos foram mapeados
8 - Definição das Ferramentas				
A prioridade do tipo de ferramenta (operacional, analítica e colaborativa) para a estratégia de CRM	sim	Inicialmente pela operacional	sim	Operacional

Hierarquia de prioridade das ferramentas escolhidas	sim	Foi verificada	sim	Foi hierarquizada
Se os processos de negócios atendidos pelas ferramentas são compatíveis com as prioridades do projeto;	sim	Foram levantados	sim	Foram levantados.
Atendimento as especificidades de mercado	sim	Se focavam os clientes.	sim	Foram levantados.
Atendimento aos pontos de contato com os clientes	sim	Call center e força de vendas.	sim	Foram levantados.
Viabilidade de disseminação das informações	sim	Primordial.	sim	Foram levantados.
Automatização dos processos de marketing e vendas	sim	Coleta de informações de preços, sell out;	sim	Dados para formação de preços.
Requisitos iniciais exigidos pelas ferramentas (processo, pessoas e TI)	sim	Como já mencionado.	sim	Ocorreu.
Compatibilidade com sistemas legados	sim	O sistema adquirido era bastante flexível	sim	Essencial
Existência de um sistema de gestão integrada	sim	Não existia.	sim	Não era integrado
Compatibilidade do hardware com essas ferramentas	sim	Foi verificado.	sim	Servidor específico para o projeto
Estrutura de telecomunicação exigida pelas ferramentas visando integração dos canais	sim	Foi verificada	sim	Ocorreu.
Personalização dos aplicativos	sim	A ferramenta necessitaria.	sim	Foi verificado.
Exigências para a migração de dados	sim	Fundamental.	sim	Primordial.
Compatibilidade com o ambiente da Internet	sim	Fundamental.	sim	Foi verificada.
Integração de sistemas	sim	Fundamental.	sim	Sem dúvida.
Ampliações futuras de TI	sim	Já era constante.	sim	Sempre existiu.
Possíveis mudanças/tendências de mercado	sim	A partir da possibilidade da ferramenta.	sim	Foi verificada.
Habilidades e treinamentos específicos exigidos pelas ferramentas	sim	Foi verificada.	sim	Como dito anteriormente.

Suporte interno por <i>help desk</i> e infra-estrutura	sim	Já existia.	sim	Já existia, porém adaptou-se.
Estrutura do <i>help desk</i>	sim	Já existia.	sim	Já existia.
Suporte externo exigido	sim	Do próprio fornecedor	sim	Fornecedor.
Valor do investimento no curto, médio e longo prazos	sim	Orçamento global.	sim	Budget específico.
Empresas fornecedoras pesquisadas mais viáveis (acesso, tecnologia e preço)	sim	Sem dúvida.	sim	Desejável abranger outros países.
9 - Treinamento das Pessoas				
Identificação das habilidades exigidas e treinamentos necessários na implantação de migração de dados;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Identificação de habilidades exigidas e treinamentos para a utilização dos aplicativos;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Identificação de treinamentos específicos para cada tipo de CRM: operacional, analítico e colaborativo;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Relação de conhecimentos técnicos e estratégicos exigidos;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Identificação de treinamento sobre marketing de relacionamento;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Identificação de treinamento para canais e pontos de contato;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Identificação de necessidade de treinamento quanto às especificidades do negócio;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Identificação de necessidade de contratação;	não		não	
Como seria o plano de desenvolvimento de contratação;	não		não	
Suporte externo era necessário;	sim	Foi verificado, porém não necessário.	sim	Não foi necessário.
Tipo de treinamento exigido e número de envolvidos;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.

Determinação de prioridades de treinamento;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Identificação de necessidades de treinamento de clientes e/ou parceiros;	sim	Bibnet – colheram expectativas dos parceiros	sim	Foi levantado.
Escolha de empresas de treinamento;	sim	O treinamento foi interno	sim	Foi levantado.
Período de duração dos treinamentos;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Identificação do período de transição da tecnologia e do conhecimento adequado;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Possíveis fornecedores desses treinamentos;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
O fornecedor da ferramenta treinou o pessoal;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
Orçamento dos investimentos;	sim	Elaborou-se.	sim	Ocorreu.
Verba disponível no curto, médio e longo prazos;	sim	Foi levantado.	sim	Foi levantado.
10 – Implantações das Ferramentas				
Plano de migração de dados;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Processo de migração de dados;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Plano de implantação estava completo;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Ações, metas e pessoas foram determinadas?	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Elaboração do detalhamento do plano;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Estabelecimento de prazos e datas;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Consideração da simulação do funcionamento dos aplicativos;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Programação de assistência de suporte externo;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.

Aplicativos adquiridos conforme o plano de implantação;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Entregas acontecendo de acordo com o planejado;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Pendências de estrutura de hardware;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Programação de entrega de equipamentos comprados;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Programação de ferramentas de telecomunicação;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Obediência a seqüência de implantação do CRM: operacional, analítico e colaborativo;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Fase III – Acompanhamento				
11 - Definição das Métricas de Controle				
Compromisso da alta administração	sim	Foi realizado.	sim	Prazo e budget
Criação de uma equipe multidisciplinar	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Definição dos objetivos	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Integração interdepartamental	sim	Reclamações e tempo de resolução pelo processo entre departamental;	sim	Tudo é mensurado
Comunicação de estratégia de CRM na empresa	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Compromisso da equipe	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Gerência da informação do cliente	sim	DRE de parceiros, detecção quando falta;	sim	Duplicidade de contas e solução da pendência;
Serviço ao consumidor	sim	Foi realizado.	sim	Fale conosco
Automatização de vendas	sim	Pedidos, campanhas;	sim	Foi realizado.
Automatização do marketing	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.

Suporte para a gerência operacional	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Gerência dos contatos com os clientes	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Integração dos sistemas de informação	sim	Garantia de integração, definição de horários;	sim	Foi realizado.
Foco no cliente (pessoas e processos)	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Estrutura da organização que adota CRM (pessoas e processos)	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Base tecnológica	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Gestão do conhecimento (pessoas e processos)	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
12 - Controle e Adaptação				
Se os objetivos e prazos estavam sendo perseguidos;	sim	Diversos por setores e atividades;	sim	Vários após a implementação foram ajustados devido à disponibilidade do sistema de informação;
Compromissos dos diversos escalões;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Equipe do projeto coerente com as premissas;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Integração entre áreas e processos;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Processo de comunicação;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Coleta, tratamento, utilização e disseminação das informações dos clientes;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Gerenciamento do serviço ao consumidor;	sim	Foi realizado.	sim	SAC
Integração e automatização das vendas (resultados obtidos);	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Integração e automatização do marketing;	sim	Link do marketing com CRM	sim	Marketing lança mão de muita informação do CRM

Suporte operacional da tecnologia;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Canais utilizados nos pontos de contato;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Integração dos dados e informações com relação aos sistemas;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Tratamento oferecido aos clientes-chave;	sim	Foi realizado.	sim	Relatórios diferenciados
Ações, mudanças e adaptações nos processos e pessoas à estrutura organizacional em função do CRM?	sim	Pessoal interno vai a campo para adquirir conhecimento	sim	Faz parte da empresa como um todo
Planejamento e controle dos programas de treinamento;	sim	Já existia	sim	Já existia antes da implantação.
Desenvolvimento e aplicação dos sistemas de avaliação de recompensas;	sim	Não é específico de CRM, porém impacta	sim	Não é somente do CRM
Funcionamento dos aplicativos em relação em relação à estrutura tecnológica;	sim	Sempre verificado	sim	Isto é constante, sempre verificando custos
Estrutura de hardware;	sim	Constante	sim	Constante
Grau de dificuldade para utilização das ferramentas;	sim	Somente no começo	sim	No início do projeto, houve ajuste na seleção de novos colaboradores;
Resultados obtidos;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Utilização, disponibilização e compartilhamento das informações dos clientes;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Canais de comunicação utilizados de maneira bilateral;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Controle dos processos organizacionais em função da estratégia de CRM (como efetuar);	sim	Input do CRM revendo processos, via de duas mãos;	sim	Constantemente, existe uma equipe para este fim;
Controle dos recursos humanos em função da estratégia de CRM;	sim	Foi realizado.	sim	Global da empresa, não somente do CRM
Controle da tecnologia em função da estratégia de CRM;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.

As métricas mais pertinentes e viáveis a aplicação;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Fatores críticos necessários que não estão inseridos no projeto;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Padrões qualitativos que não constavam na estratégia de CRM;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Percentuais ou valores que estão abaixo dos níveis aceitáveis conforme parâmetros;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Mudanças e adaptações necessárias;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.
Com base no aprendizado no cliente que mudanças com relação a processos, pessoas, tecnologia e oferta de produtos e serviços;	sim	Foi realizado.	sim	Foi realizado.