Campus de São Carlos

**ESTUDO DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO DO
CLIENTE - CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT) E PROPOSTA DE SOLUÇÕES PARA
UMA EMPRESA DO SETOR SUCROALCOOLEIRO**

Maria Isabel Franco Barretto

Orientador: Prof. Associado Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**ESCOLA DE ENGENHARIA
DE SÃO CARLOS**

Maria Isabel Franco Barretto

ESTUDO DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO DO
CLIENTE - CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT) E PROPOSTA DE SOLUÇÕES
PARA UMA EMPRESA DO SETOR
SUCROALCOOLEIRO

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP

EXEMPLAR REVISADO

Data de entrada no Serviço.....03/09/04.....

Ass.:.....Renata.....

Dissertação apresentada à Escola de
Engenharia de São Carlos, da Universidade
de São Paulo, para obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção.

DEDALUS - Acervo - EESC

Orientador: Prof. Dr. Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti

São Carlos - SP

2004

Class.	TESE
Cott.	0663
Tombo	T 223/04
Sysno.	1395404

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

B274e

M267e

Barretto, Maria Isabel Franco

Estudo da gestão do relacionamento do cliente - CRM (Customer Relationship Management) e proposta de soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro / Maria Isabel Franco Barretto. -- São Carlos, 2004.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São Carlos-Universidade de São Paulo, 2004.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti.

1. Foco no cliente. 2. Marketing. 3. CRM - Customer Relationship Management. 4. Estratégia de negócio. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: **MARIA ISABEL FRANCO BARRETTO**

Dissertação defendida e julgada em 13-08-2004 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Associado **LUIZ CÉSAR RIBEIRO CARPINETTI (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP) **APROVADO**

Prof. Dr. **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
(Escola de Engenharia de São Carlos /USP) **APROVADA**

Prof. Dr. **DANTE PINHEIRO MARTINELLI**
(Faculdade de Economia e Administração/Campus de Ribeirão Preto/USP) **Aprovada**

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Profª. Titular **MARIA DO CARMO CALIJURI**
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

Dedicatória

Aos meus filhos, Juliana e Roberto, razões da minha luta.

Agradecimentos

A Deus, minha força e proteção, a Nossa Senhora, meu consolo e esperança,
e ao Divino Espírito Santo, o executor deste trabalho.

E, de modo especial, às graças que Eles me doaram:

A fé que emana de minha avó Bel e de meu avô Chico;

O amor pelos estudos, herança de meu avô Moreno;

A paixão e determinação de minha avó Estela;

O exemplo de meu pai;

A doação de minha mãe;

O amor de meus filhos;

A bondade de D. Gilza;

O apoio de minhas irmãs;

A amizade e dedicação de Fernandinho;

A alegria de meus sobrinhos;

O carinho de tia Leda;

A felicidade de uma família;

A coragem e o incentivo de TODOS os meus amigos;

A força da Equipe Ribeirão;

O aprendizado oferecido pela USP;

A orientação do professor Carpinetti;

A disponibilidade do professor Edmundo Escrivão;

A gentileza dos funcionários da USP;

A oportunidade que a empresa pesquisada me concedeu;

E, de maneira particular, a eterna lembrança de Eduardo.

Resumo

BARRETTO, M. I. F. (2004). *Estudo da gestão do relacionamento do cliente CRM (customer relationship management) e proposta de soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

Nos últimos anos, as organizações enfrentam um mercado com alta competitividade e, obrigatoriamente, buscam vantagem competitiva. Diante desse cenário, o foco no cliente é apontado como solução para o alcance da vantagem competitiva sustentável. E, conseqüentemente, a filosofia do marketing *1to1* é inserida nesse contexto. Paralelamente, o grande desenvolvimento da Tecnologia de Informação aparece como uma variável ímpar nesse cenário, agravando a concorrência no mercado e, simultaneamente, viabilizando a filosofia do marketing *1to1*. Desse modo, surge o CRM (customer relationship management) como estratégia de negócio. Este trabalho, baseado na pesquisa bibliográfica e no estudo de caso exploratório, propõe um conjunto de soluções de CRM para uma empresa do setor sucroalcooleiro. Ao longo desse estudo, procurou-se analisar os principais conceitos, ferramentas, condições propícias e obstáculos inseridos nesse assunto e, sobretudo, identificá-los e contextualizá-los na realidade empresarial pesquisada. Sendo assim, após esse estudo de caso, conclui-se que a concepção do CRM precisa ser uma necessidade organizacional e coerente com o respectivo contexto. Entretanto, percebe-se a pertinência das principais condições propícias e dificuldades para a implantação do CRM, que foram observadas e discutidas no decorrer da revisão bibliográfica. Finalmente, ressaltam-se a individualidade organizacional e a peculiaridade do respectivo mercado de atuação. Portanto, pode-se afirmar a necessidade de personalizar cada estratégia de CRM.

Palavras-chave: Foco no Cliente; Marketing *1to1*; CRM – Customer Relationship Management; Estratégia de Negócio.

Abstract

BARRETTO, M. I. F. (2004). *Study of the customer relationship management CRM and proposal of solutions for a company of the sugar alcohol industry*. M.Sc. Dissertation – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

In recent years, the organizations have been facing a very competitive marketplace and they must seek for a competitive advantage. According to the scenery, the focus on clients is pointed out as the solution to reach a sustainable competitive advantage. Consequently, the conception of the marketing *One to One* appears in this context. Moreover, the huge development of the Information Technology represents an important factor, which aggravates the competition in the marketplace and, at the same time, it enables the conception of the marketing *One to One*. In this case, the *CRM* (customer relationship management) surges as a business strategy. This dissertation, which is based on the bibliographic research and the case study, proposes a set of solutions of *CRM* for a company of the sugar alcohol industry. During this study, some aspects were analyzed such as main concepts, tools, good conditions and obstacles inside of this subject and, especially, defining them in the reality of this researched organization. To make a summary, after this study, it is possible to conclude that the conception of *CRM* should be a company necessity and coherent with its context. However, it is also possible to realize the relevance of the major suitable conditions and the difficulties to set up of the *CRM*, which were discussed in the bibliographic review. Finally, it must emphasize the organizational individuality and the peculiarity of the respective market. Therefore, it confirms the need of personalizing each strategy of *CRM*.

Keywords: Customer Focus; Marketing *1to1*; *CRM* – Customer Relationship Management; Business Strategy.

Lista de abreviaturas

1to1	Marketing One to One
ACD	Automatic Call Distribution
ADE	Alinhamento de Desempenho Estratégico
BPR	Business Process Reengineering
BZs	Below Zeros
CAC	Custo de Aquisição do Cliente
CIC	Call Center Multimídia
CLV	The Customer Lifetime Value
CMP	Cliente Maior Valor Potencial
CMV	Cliente de Maior Valor
CRM	Customer Relationship Management
CTI	Computer Telephony Integration
DM	Data Mart
DW	Data Warehouse
eCRM	CRM Eletrônico
EMA	Automação do Marketing Empresarial
ERP	Planejamento dos Recursos Empresariais
ID	Senha de Identificação
IVR	Interactive Voice Response
JIT	Just in Time
LCVC	Lucros Obtidos no Ciclo de Vida do Cliente
OLAP	Online Analytical Processing
PRM	Gerência de Relacionamento de Parcerias
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SFA	Sales Force Automation
TI	Tecnologia de Informação
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management

Sumário

RESUMO	III
ABSTRACT	IV
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização e justificativa do problema de pesquisa	1
1.2 Objetivo do trabalho	3
1.3 Desenvolvimento da dissertação	3
1.4 Estrutura do texto	4
CAPÍTULO 2 - O CONCEITO E AS PRÁTICAS DO CRM	6
2.1 Introdução	6
2.1.1 Foco no cliente como vantagem competitiva	6
2.1.2 Marketing One to One	9
2.1.3 Valor do ciclo de vida do cliente	11
2.2 CRM – Conceitos e ferramentas	14
2.2.1 Conceito	15
2.2.2 Tipos de CRM	21
2.2.3 Ferramentas	25
2.2.3.1 Automação da força de vendas (SFA – Sales Force Automation)	25
2.2.3.2 Automação de marketing (EMA - Automação do Marketing Empresarial)	27
2.2.3.3 Call Center	29
2.2.3.4 Data Warehouse (DW)	30
2.2.3.5 Data Mart e Data Mining	32
2.3 Modelo de implementação do marketing <i>1to1</i> e CRM	33
2.3.1 Modelo de implementação do marketing <i>1to1</i>	34
2.3.2 Modelo de implementação de CRM	37
2.4 Considerações finais	44
CAPÍTULO 3 - DIFICULDADES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM E CONDIÇÕES PROPÍCIAS	45

3.1	Concepções equivocadas do <i>CRM</i>	45
3.2	Obstáculos	57
3.3	Condições propícias	66
3.4	Critérios para medição de desempenho do <i>CRM</i>	73
CAPÍTULO 4 - PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO		79
4.1	Caracterização da pesquisa	79
4.2	Procedimentos da pesquisa	81
4.3	Critérios e meios para seleção da empresa	83
4.4	Instrumento de coleta de dados.....	84
CAPÍTULO 5 - RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO		86
5.1	Realização da pesquisa	86
5.2	Resultados da pesquisa.....	87
5.2.1	Histórico empresarial, produtos e mercado de atuação	87
5.2.2	Mudanças e estratégias organizacionais	90
5.2.3	O relacionamento com o cliente.....	91
5.2.3.1	Cultura com o foco no cliente	91
5.2.3.2	Formas e problemas de relacionamento.....	92
5.2.3.3	Os processos organizacionais	95
5.2.4	A infra-estrutura de TI.....	98
CAPÍTULO 6 - UM CONJUNTO DE SOLUÇÕES DE CRM		100
6.1	Identificação da necessidade de <i>CRM</i>	100
6.2	Definição do objetivo	101
6.3	Estratégias para o <i>CRM</i>	102
6.3.1	A concepção do <i>CRM</i>	102
6.3.2	O mapeamento dos processos organizacionais (comerciais, financeiros e administrativos).....	103
6.3.3	Os recursos humanos	106
6.4	As ferramentas de <i>CRM</i>	107
6.5	Medição de desempenho	109
6.6	Condições propícias	110
6.7	Dificuldades	113
6.8	Discussão final	115

CAPÍTULO 7 - CONCLUSÃO	118
7.1 Conclusão	118
7.2 Proposição de atividades futuras.....	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Contextualização e justificativa do problema de pesquisa

A evolução da administração de empresas apresenta o foco no cliente como um fator importante para o alcance de vantagem competitiva. Essa situação é demonstrada não apenas por meios de estudos desenvolvidos nessa área, mas pelo próprio mercado que usa essa variável para se destacar diante da concorrência acirrada, presente no ambiente atual dos negócios.

Pode-se citar a Escola da Qualidade como precursora dos estudos realizados nesse campo. Autores como JURAN (1980) e GARVIN (1988) enfatizam a necessidade do foco no cliente, na elaboração das estratégias empresariais e, conseqüentemente, para a obtenção da vantagem competitiva necessária ao bom desempenho de uma organização.

KOTLER (1999) refere-se a um conjunto de práticas de negócios vitoriosas e define a necessidade de superar as expectativas do cliente como uma dessas práticas. Assim, o foco no cliente também é tema relevante nas pesquisas desse autor que apresenta vários estudos de mercados, denominando alguns casos de empresas como “Visionárias de Marketing”.

Seguindo essa mesma abordagem, SEYBOLD (2002) observa o fato de que, recentemente, muitas empresas tornaram-se adeptas do gerenciamento das relações com o cliente. A autora afirma que é necessário avaliar de que forma os produtos e serviços participam da vida real dos consumidores, com o objetivo de atingir melhor grau de relacionamento “empresa x cliente”.

Diante desse cenário apresentado, alguns autores colocam a necessidade da filosofia do *Marketing One to One* e citam o CRM (Customer Relationship Management) como uma estratégia empresarial necessária ao sucesso de uma organização.

PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000) definem a filosofia do *1to1* como a maneira de se relacionar com os clientes de forma individualizada, conhecendo cada um e identificando suas respectivas necessidades. Todavia, ressaltam que o

Marketing One to One não é para todos os clientes, somente para os mais valiosos, os lucrativos.

GREENBERG (2001) afirma que o *CRM* é uma estratégia de negócio que seleciona e administra o relacionamento com os clientes, visando sempre ao valor a longo prazo. O autor reforça que o *CRM* não é somente tecnologia, pois é uma estratégia que requer uma filosofia empresarial centrada no cliente. Os aplicativos de *CRM* servem como a infra-estrutura, porém será necessário que a organização tenha uma liderança apropriada e uma cultura compatível com o *CRM*.

Após essas considerações, os mesmos autores observam a necessidade de um processo de transformação pelo qual as empresas devem passar, para adotar o *Marketing One to One* e implementar uma estratégia de *CRM*. Pode-se afirmar que esse é um processo longo de mudanças organizacionais o qual teve seus primeiros passos apresentados pela Escola da Qualidade.

Além de as mudanças organizacionais requisitadas serem consideráveis, as dificuldades encontradas para o sucesso de uma implementação de *CRM* são muito relevantes, pois os valores envolvidos são significantes. MCLUHAN (2001), VERHOEF E LANGERAK (2002), SWEAT (2002), NOVO (2002), THOMPSON (2002), RIGBY E REICHHELD E SCHEFTER (2002), LOWENSTEINS (2002), RYALS (2002), GOOZE (2003), MCHUGH (2003), REEVES (2003), BARNES (2003), entre outros, observam e constataam vários obstáculos do *CRM*. Conforme citado por alguns desses mesmos autores, as dificuldades e riscos envolvidos em um projeto de *CRM* originam-se de várias maneiras e, na maioria das vezes, são problemas e processos anteriores ao início da adoção dessa estratégia. Portanto, as mudanças necessárias são incontestáveis.

Paralelamente, PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001), MCLUHAN (2001), BROWN (2001), THOMPSON (2002), TINSLEY (2002), LOWENSTEINS (2002), BRENDLER E VONK (2002), BASELINE (2003), LEE (2002), CAMPBELL (2003), entre outros, ressaltam e comentam algumas condições propícias para a implementação e o resultado positivo da estratégia de *CRM*.

Entretanto, o foco no cliente, uma cultura empresarial aberta às mudanças exigidas, a revisão dos processos organizacionais e a tecnologia de informação compatível destacam-se no conjunto das principais variáveis que devem estar inseridas no ambiente propício ao *CRM*.

A partir de uma revisão bibliográfica e alguns contatos com fornecedores de *CRM*, constatou-se que, no Brasil, mesmo em se tratando de grandes regiões, o *CRM* ainda está em uma etapa inicial de desenvolvimento e adoção, como estratégia empresarial. Apesar da preocupação com as dificuldades encontradas e as expectativas em torno do assunto, a necessidade da gestão do relacionamento com os clientes é algo concreto na administração de empresas.

Compreende-se, portanto, como fundamental, a importância do desenvolvimento desta pesquisa, visando ao alcance de um conhecimento mais profundo e consistente sobre esse tema e, particularmente, a identificação dos obstáculos e das condições mais propícias para uma implementação de *CRM* como estratégia organizacional. Desse modo, será primordial uma pesquisa de campo junto a uma empresa que tenha uma infra-estrutura necessária e, sobretudo, o perfil e a maturidade compatíveis para a elaboração do seu respectivo projeto de *CRM*.

1.2 Objetivo do trabalho

De acordo com a literatura revisada e as necessidades e problemas de uma empresa pesquisada, este trabalho tem o objetivo principal de estudar a gestão do relacionamento com o cliente e propor soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro. Tais soluções são baseadas nas práticas e conceitos identificados na literatura sobre *CRM – Customer Relationship Management*. As soluções propostas limitam-se às: estratégias de relacionamento, revisão dos processos organizacionais e ferramentas de automação a serem usadas. Também faz parte do objetivo do trabalho avaliar as condições propícias e dificuldades para a implementação dessas soluções na empresa estudada.

1.3 Desenvolvimento da dissertação

Para o desenvolvimento da dissertação, foi necessário percorrer algumas etapas. Inicialmente, foi feita uma revisão bibliográfica sobre *CRM*, visando identificar os principais conceitos, ferramentas, melhores práticas, métodos de implementação, condições propícias e obstáculos para a adoção de *CRM*.

Posteriormente, com base nessa revisão, partiu-se para a identificação de uma empresa que tivesse o interesse em adotar uma estratégia de *CRM* e, ao mesmo

tempo, concordasse em fazer parte do estudo. Nota-se que esse interesse organizacional refere-se ao perfil, estrutura e maturidade necessários para a implementação do *CRM*.

Uma vez definida a empresa, iniciou-se o trabalho de levantamento da situação atual da respectiva organização (dados qualitativos), fundamentado no procedimento de estudo de caso exploratório.

Em seguida, baseando-se na realidade da empresa e na literatura revisada, foram propostas algumas soluções para o gerenciamento do relacionamento do cliente.

Finalmente, foi apresentada uma discussão sobre as condições propícias e as dificuldades para a implementação das soluções propostas.

1.4 Estrutura do texto

Sabendo-se que esta pesquisa representa um estudo de caso, este trabalho desenvolveu uma estrutura de texto conforme a sugestão apresentada por YIN (2001). Entre as várias e possíveis estruturas para a constituição dos estudos de casos, o autor observa a Estrutura Analítica Linear como sendo a mais indicada para os trabalhos de dissertação e tese. Nesse caso, a estrutura obedece a uma seqüência de subtópicos que inclui: o tema ou o problema que está sendo estudado, uma revisão da literatura importante já existente, os métodos utilizados, as descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados e, por fim, as conclusões e implicações feitas a partir das descobertas. O autor também ressalta que essa estrutura é aplicável a estudos explanatórios, descritivos ou exploratórios. Desse modo, esse texto de dissertação está estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1 - Introdução:** Esse capítulo apresenta a contextualização e justificativa da pesquisa, o objetivo principal do trabalho, os pontos básicos abordados para o respectivo desenvolvimento e, por último, apresenta a estrutura do texto;
- **Capítulo 2 – O Conceito e as Práticas do CRM:** Esse capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos e ferramentas envolvidos nesse tema, tais como: foco no cliente, marketing *1to1*, valor do ciclo do cliente, tipos de *CRM*, principais ferramentas utilizadas e modelo de implementação;
- **Capítulo 3 – Dificuldades para Implementação do CRM e Condições Propícias:** Esse capítulo apresenta uma revisão

bibliográfica sobre algumas concepções equivocadas do *CRM*, os principais obstáculos para a implementação de um projeto de *CRM* e, finalmente, apresenta as principais condições propícias para o sucesso do *CRM* e alguns critérios para medição de desempenho do *CRM*.

- **Capítulo 4 – Planejamento da Pesquisa de Campo:** Esse capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, fundamenta a metodologia e o procedimento de pesquisa, expõe os critérios e meios para a seleção da empresa e, por fim, detalha o instrumento de coleta de dados;
 - **Capítulo 5 – Resultados da Pesquisa de Campo:** Esse capítulo expõe alguns dados sobre a realização da pesquisa e apresenta seus resultados;
 - **Capítulo 6 – Um Conjunto de Soluções de CRM:** Esse capítulo identifica a necessidade do *CRM* na realidade pesquisada, define seu objetivo, apresenta um conjunto de soluções de *CRM* para a empresa estudada, expõe as principais condições propícias ao *CRM* e as respectivas dificuldades que foram identificadas no contexto organizacional pesquisado. Finalmente, o capítulo comenta os tipos de *CRM* propostos;
 - **Capítulo 7 – Conclusão:** Esse capítulo apresenta a conclusão do trabalho e propõe algumas atividades futuras de pesquisa;
 - **Referências Bibliográficas:** Apresenta a relação de todas as obras estudadas para a realização desta dissertação.
-

Capítulo 2 - O Conceito e as Práticas do CRM

2.1 Introdução

Paralelamente ao desenvolvimento dos estudos acadêmicos, a própria realidade do mercado e o contexto em que ele está inserido demonstram que as estratégias organizacionais e suas respectivas implementações são condições primordiais para a administração de empresas.

Atualmente, verifica-se uma alta competitividade, independente do mercado analisado. Portanto, a busca por uma vantagem competitiva sustentável é condição obrigatória para que toda e qualquer organização continue participando do ambiente em que atue e nele evoluindo.

Observa-se que o foco no cliente é uma abordagem reconhecida como vantagem competitiva e, conseqüentemente, um aspecto integrante das estratégias adotadas por diversas correntes administrativas.

Além do desenvolvimento acadêmico e da atual realidade econômica, o profundo crescimento da Tecnologia de Informação (TI) proporciona a disseminação do conhecimento necessário e viabiliza as implementações das referidas estratégias empresariais.

Desse modo, conforme contextualizado anteriormente, surge o *Marketing One to One*, como uma necessidade organizacional, e aparece o *CRM* (Customer Relationship Management), como uma solução estratégica para a administração de empresas.

Diante dessa exposição, este capítulo desenvolve os respectivos assuntos inseridos no cenário apresentado.

2.1.1 Foco no cliente como vantagem competitiva

Uma organização poderá apresentar mais de uma vantagem competitiva, entretanto a informação sobre seu público-alvo é, indubitavelmente, uma fonte geradora

de diferenciais competitivos. Portanto, a preocupação com o foco no cliente é algo presente nas estratégias empresariais que o consideram seu grande diferencial.

Dessa forma, destaca-se a Escola da Qualidade, pela significativa parcela de contribuição nos trabalhos desenvolvidos nessa área.

GARVIN (1988) define qualidade em diversas abordagens, mas ressalta a preocupação com o foco no cliente, na abordagem centrada no usuário. Esse enfoque apóia-se no cliente, no usuário como fonte de toda a avaliação. Qualidade fica condicionada ao grau em que atende às necessidades e conveniências do consumidor, ou seja, “Adequação ao uso”.

JURAN (1980) comprova que o foco no cliente é uma preocupação da Escola da Qualidade e observa que, diante da competição acirrada entre as organizações, o grande desafio é o alcance da vantagem competitiva que poderá ser conquistada por preço, pela identificação das necessidades dos clientes e por qualidade. O autor comenta que qualidade, características do produto e ausência de defeito podem conquistar a vantagem competitiva. Contudo, é preciso identificar o público-alvo e suas respectivas necessidades.

Segundo JURAN (1980), o monitoramento dos produtos, a busca constante por informações sobre as necessidades dos consumidores, a elaboração de pesquisas com os clientes externos e internos, a utilização de centro de serviços e atendimento ao consumidor, entre outros, são premissas para o alcance de vantagem competitiva para as empresas que atuam em mercados altamente concorridos.

JONES E SASSER JR (1995) fazem relevantes comentários sobre a importância da busca pela satisfação total dos clientes. Os autores observam que, diante de um mercado cada vez mais competitivo e sob forte pressão dos concorrentes, as empresas buscam conhecer a satisfação dos seus consumidores por meio de pesquisas, com o intuito de medir a qualidade de seus produtos e serviços, partindo-se do pressuposto de que quanto maior o grau de satisfação dos clientes, melhor a qualidade de produtos e serviços oferecidos.

Diante dessa realidade de mercado, JONES E SASSER Jr (1995) fazem uma pesquisa sobre o relacionamento entre a satisfação do cliente e a sua lealdade. Os autores resumem que a busca pela total satisfação dos clientes e a preocupação com as mudanças de suas necessidades são os grandes desafios de uma organização para a conquista da fidelidade dos consumidores. Para isso, escutar os clientes, medir-lhes o grau de satisfação e definir o público-alvo da empresa são condições e caminhos para se

obter essa satisfação, lealdade e, conseqüentemente, o retorno financeiro durável a longo prazo.

PORTER (1992) deixa explícita a importância do foco no cliente para o alcance da vantagem competitiva, afirmando que a mesma surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o seu custo de fabricação. Sendo este valor aquilo que os clientes estão dispostos a pagar.

Por outro lado, FLEURY & FLEURY (2000) relatam a prioridade de se conhecerem clientes e mercados para se obterem vantagens competitivas. Os autores observam alguns tipos de estratégias empresariais, porém destacam a estratégia de inovação em produto cujo foco está na seleção de mercados/clientes receptivos à inovação. Os mesmos autores citam as estratégias orientadas para serviço, voltadas ao desenvolvimento de soluções e sistemas específicos para clientes também específicos. Nota-se que, quanto mais a estratégia da empresa se volta para clientes/mercados específicos, maior a complexidade das informações referentes às necessidades e hábitos de seu público.

Nesse sentido, ANGELONI *ET AL.* (2002) observam que, entre outros tipos de conhecimento, as organizações devem captar o conhecimento do cliente, ou seja, a organização precisa estabelecer uma interface com seu público-alvo e, assim, conhecer suas necessidades e desejos, podendo personalizar produtos e serviços. Tal prática faz com que se estabeleça um relacionamento satisfatório tanto para a empresa quanto para o cliente, ou melhor, cria-se um aprendizado organizacional. Portanto, a gestão do conhecimento inclui, também, a aquisição, a disseminação e a transformação do conhecimento do cliente em melhorias e inovações de produtos e serviços que agreguem valor à organização e a coloque em posição de vantagem competitiva.

KOTLER (1999, p.155) ressalta a importância do foco no cliente, afirmando que “Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”. Para o autor, o Marketing também trata da obtenção de vantagem competitiva, e o foco no cliente é primordial para isso.

BRETZKE (2000) rememora o conceito do Marketing de Relacionamento, afirmando que ele se constitui numa filosofia empresarial baseada na aceitação, por parte de toda a empresa, da orientação para o cliente e para o lucro, no reconhecimento de que devem buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, atuais e potenciais, e todos os agentes da infra-

estrutura, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável, por redução de custo ou diferencial dos serviços.

Conforme SEYBOLD (2002), nos últimos dez anos, muitas empresas enfatizam o gerenciamento das relações com o cliente. Foram coletadas e filtradas quantidades gigantescas de dados sobre preferência e comportamentos, dividiram-se os compradores em segmentos cada vez mais específicos e procurou-se revestir produtos, serviços e marketing com uma linguagem de precisão cirúrgica. Contudo, faltou algo muito importante: um cenário mais abrangente. Poucas empresas se importaram em observar com atenção o contexto mais amplo em que os clientes escolhem, compram e utilizam produtos e serviços. É necessário avaliar de que forma os produtos e serviços participam da vida real dos clientes, com o objetivo de atingir um relacionamento ideal tanto para a organização quanto para o consumidor. A autora batizou esses cenários mais abrangentes de “*cenários do cliente*”.

No Brasil, percebe-se que a preocupação com foco no cliente começou a fazer parte das estratégias empresariais, sobretudo a partir dos anos noventa, com a abertura dos mercados e o aumento da competitividade.

2.1.2 Marketing One to One

Nos primórdios do comércio, as organizações existentes conheciam seus clientes e suas respectivas necessidades devido à grande proximidade entre ambos. Portanto, os produtos e serviços oferecidos eram, de certo modo, personalizados ou, pelo menos, compatíveis com as condições do mercado.

Conforme citado por PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000), o avanço tecnológico possibilitou o advento da produção em massa. Bens e serviços passaram a ser produzidos para grandes mercados. E, conseqüentemente, o foco passou a ser a maior participação no mercado, ou seja, a luta tornou-se o aumento do *market share*, e os produtos e serviços customizados foram preteridos durante um certo tempo.

O mercado global, no entanto, continuou a crescer, a tecnologia desenvolveu-se profundamente, a concorrência tornou-se acirrada, e os clientes apresentam-se extremamente exigentes. A indústria de serviço passou a ocupar um lugar de destaque. Os produtos, de um modo geral, transformaram-se em commodities, pois, devido ao grande avanço tecnológico, suas vantagens competitivas são, cada vez mais, efêmeras.

Portanto, surge, nesse cenário, com mais intensidade, a necessidade de um atendimento personalizado e bens e serviços customizados, que serão obtidos, somente, por meio de um relacionamento estreito com os consumidores.

KOTLER (1999) e PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000) ressaltam a importância de a empresa conhecer quais clientes podem receber essa personalização. Os autores observam que existem clientes que sempre terão razão, os lucrativos. Também existem clientes que nunca terão razão, os não-lucrativos. Sendo assim, as organizações devem desenvolver o relacionamento com os clientes rentáveis, lutar pela conquista dos clientes potenciais e deixar os clientes que geram prejuízo migrarem para a concorrência.

Diante desse contexto e da seleção da base de clientes, PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000) afirmam que, ao invés de vender para mercados, as empresas devem procurar vender para clientes. Em vez de procurar maior participação no mercado, deve ocorrer a busca pela maior participação no cliente. Ao contrário de oferecer descontos para aumentar as receitas, as organizações devem criar vínculos mais fortes com os clientes mais valiosos e, assim, aumentar a lucratividade empresarial. Para os autores, essa estratégia é denominada de *Marketing 1to1*.

De maneira semelhante, NEWELL (2000) comenta que, quando as organizações perceberam que a fidelidade não poderia ser comprada, passaram a buscar novas soluções. Surge, pois, a necessidade de desenvolver relacionamentos com os clientes. Contudo, os consumidores apresentam constantes mudanças e será preciso um aprendizado durante essa interação. Um tratamento personalizado deverá ser oferecido, fortalecendo-se o vínculo entre as partes envolvidas e agregando-se valor ao relacionamento, para benefício do cliente e o lucro da empresa. Conforme o autor, esse é o princípio do *Marketing 1to1*.

Por outro lado, observa-se que essa filosofia precisa fazer parte dos planos da empresa, estando inserida na cultura organizacional, e como a filosofia do TQC (*Total Quality Control*), só alcançará sucesso caso a alta administração esteja totalmente envolvida e lidere a disseminação do *Marketing One to One* dentro da organização.

Segundo PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000), esse sucesso é medido diferentemente do marketing tradicional:

Enquanto a medida do sucesso de programas de marketing tradicional é o aumento da participação no mercado (market share), medido por categoria de produto, uma de cada vez, programas de Marketing 1to1 têm seu sucesso medido, em termos de participação no cliente (share

of customer), medido cliente a cliente, um de cada vez. PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001, p.06).

Sendo assim, fica claro que essa filosofia não procura mais clientes para determinados produtos mas, sim, ocorre uma busca, cada vez maior, por produtos e serviços que satisfaçam e fidelizem seus clientes, tornando-os cada vez mais lucrativos para a empresa.

CAZARINI (2002) cita algumas das principais diferenças entre o marketing tradicional e o marketing *1to1*. O primeiro tem como objetivo adquirir mais cliente; o segundo prioriza conservar e desenvolver clientes. O marketing tradicional tem o foco no produto; o marketing *1to1* tem o foco no cliente. O marketing tradicional possui uma comunicação unilateral; e o *1to1* apresenta a sua comunicação bilateral, personalizada. Em relação ao gerenciamento, o marketing tradicional gerencia o produto, já o marketing *1to1* gerencia o cliente. O marketing tradicional busca a participação no mercado, enquanto no *One to One* a busca é pela participação no cliente. O pós-venda é passivo no marketing tradicional, e ativo no *1to1*. Finalmente, o propósito do marketing tradicional é ter clientes para produtos específicos, enquanto o propósito do marketing *1to1* é ter produtos específicos para clientes.

PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000) resumem que o marketing *1to1* favorece uma relação de aprendizado, transformando a informação do cliente, possuída por uma organização e fora do conhecimento da concorrência, em única vantagem competitiva real. Porém, os autores observam que o *1to1* não é para todos os clientes, somente para os melhores, os clientes rentáveis ou para os potenciais lucrativos.

Nesse caso, PEPPARD (2000) indica a tecnologia de informação como a forma de concretizar esse princípio dentro das organizações. Ele ressalta que o desenvolvimento do marketing *1to1* torna essencial um grande volume de informações detalhadas sobre os clientes. A ausência de um certo nível de informação sobre os consumidores, ou seja, seu comportamento de compras e necessidades adicionais, inviabiliza o marketing *1to1*. Para o autor, o uso eficiente da tecnologia de informação possibilita as organizações oferecerem, simultaneamente, variedade de produtos, preços competitivos e serviços personalizados ao seu público-alvo.

2.1.3 Valor do ciclo de vida do cliente

A partir do pressuposto de que a concepção do marketing *1to1* prima pelo desenvolvimento de relações duradouras, fornecendo benefícios e conveniência tanto

para a empresa quanto para o cliente, torna-se pertinente apresentar um outro conceito: o valor do ciclo de vida do cliente (*CLV- The Customer Lifetime Value*).

Inicialmente, GREENBERG (2001) coloca, de maneira muito simples, o conceito e o valor do ciclo de vida do cliente:

É o processo pelo qual esse indivíduo vem passando como cliente. Isso inclui o seu histórico de consumo, entre outras coisas. A descoberta da receita gerada por esse dado cliente, em relação ao ciclo de vida previsto para essa relação, é o valor do ciclo de vida do cliente. GREENBERG (2001, p. 69).

Posteriormente, GREENBERG (2001) aprofunda suas considerações a respeito do *CLV*, denominando-o de "*Marketing Matemático*". Conforme o autor, mensuração dos resultados financeiros esperados da retenção dos clientes, durante o ciclo de vida ou período de relacionamento, oferece as medidas para avaliar o impacto dos programas de marketing e ações de atendimento do cliente. Sendo assim, a quantificação desses resultados transforma dados em conhecimento, o qual poderá ser traduzido em ações.

Nesse sentido, PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001) observam que, em se tratando do *CLV*, deve-se exprimir valor em termos de lucratividade. Apesar de a receita ser uma das métricas mais utilizadas, não é a mais adequada. Deve-se, também, medir o custo de atendimento, pois ele diverge de cliente para cliente.

Os mesmos autores também enfatizam que o valor do cliente deve ser medido em termos de toda a sua lucratividade ao longo de seu relacionamento com a empresa, ou seja, negócios futuros, referências fornecidas pelo cliente a outros consumidores, entre outros, são fatores que devem ser considerados, visto que o *CLV* refere-se à soma de toda lucratividade gerada pelo cliente.

Compartilhando alguns desses aspectos, RYALS (2002) define o *CLV* como sendo o valor presente das futuras compras de um cliente. E afirma que, normalmente, o *CLV* é calculado, baseando-se nas expectativas de compra de um cliente e ajustando-se para o valor presente, usando-se uma taxa de desconto.

Conforme RYALS (2002), a análise do *CLV* demonstra que o valor do relacionamento com o cliente poderá crescer, elevando o lucro, tanto por aumento do faturamento originado desse consumidor quanto por redução dos custos em servi-lo. O desenvolvimento e a extensão do próprio relacionamento também ocasionarão um aumento do *CLV*, ou seja, as empresas podem compensar os custos referentes à elevação dos níveis de serviços com os ganhos decorrentes do crescimento e da extensão do relacionamento.

Essa mesma autora ressalta a importância de se conhecer o valor presente do relacionamento futuro, para a elaboração de estratégias de marketing. Não apenas as flutuações de curto prazo da lucratividade do cliente afetam as estratégias de marketing adotadas por uma organização, como também a fase do ciclo de vida do cliente é crucial para as definições das estratégias. Normalmente, o *CLV* dos consumidores, durante o estágio inicial do relacionamento, é melhor do que o *CLV* daqueles clientes que estão no estágio de declínio. A autora afirma que os bancos de varejo entendem esse princípio muito bem. Por exemplo, eles acreditam e investem no relacionamento com estudantes, apostando na rentabilidade desse tipo de consumidor, no decorrer do seu ciclo de vida. Para os bancos de varejo, o perfil dos estudantes, de modo geral, apresenta um *CLV* com grande potencial, mesmo que, no curto prazo, não sejam lucrativos.

Segundo RYALS (2002), a confiabilidade desse cálculo depende da habilidade em projetar, mais precisamente, futuras compras de clientes e seus respectivos custos de aquisição. KOTLER (1999) também observa alguns aspectos inseridos nesse contexto. Para o autor, devido ao esforço de transformar um cliente potencial em efetivo, as organizações devem analisar o custo de aquisição do cliente (CAC) e verificar se ele será coberto pelos lucros obtidos no ciclo de vida do cliente (LCVC).

De acordo com KOTLER (1999), caso o CAC seja maior que o LCVC, a empresa estará pagando mais para conseguir um novo cliente do que a média dos clientes atuais vale. Portanto, a organização deverá reduzir o seu CAC e aumentar o seu LCVC. Por exemplo, diminuindo as despesas com vendas e aumentando a eficiência na conversão dos clientes potenciais em efetivos, a empresa estará reduzindo o seu CAC. E, paralelamente, aumentando a venda por cliente, elevando a taxa de sua retenção e vendendo produtos com margem de rentabilidade maior, a empresa estará aumentando o seu LCVC.

WILCOX e GURAU (2003) resumem esses vários conceitos afirmando que a concepção principal do *CLV* baseia-se na seguinte abordagem: acompanhar o comportamento do consumidor e usar essa informação para maximizar a rentabilidade e a fidelidade desse cliente, no decorrer do seu ciclo de vida, partindo da aquisição e objetivando sua retenção. Para esses autores, o *CLV* consiste em totalizar a contribuição financeira de um cliente ou de um segmento específico, por exemplo: o faturamento menos o custo de um consumidor referente ao respectivo ciclo de vida.

Todavia, WILCOX e GURAU (2003) afirmam que a medição do *CLV* envolve alguns critérios ou fatores. Esses autores observam a segmentação como sendo um critério chave para mensurar e entender o *CLV* de um consumidor específico. Para ser eficaz, o perfil do comportamento do consumidor deve ser conectado com a segmentação dos clientes, nas diversas categorias de valores. Dessa forma, para implementar uma metodologia de segmentação, baseada em perfil de clientes, utilizando o *CLV*, esses mesmos autores sugerem incluir as seguintes questões:

- Informações relevantes de transações, devidamente coletadas e atualizadas;
- Data Warehouse para capturar e arquivar as informações (database);
- Um sistema de alimentação e de fornecimento de dados, associados;
- Ferramentas de Data Mining compatíveis com as características do negócio;
- Informações de custos detalhadas, incluindo todo o processo, ou seja, o custo dos produtos e dos respectivos serviços;
- Um significativo modelo de negócio que represente claramente a interação da empresa com o cliente e a flutuação do ciclo de vida do cliente e do negócio.

2.2 CRM – Conceitos e ferramentas

Como visto anteriormente, o ambiente dos negócios enfrenta uma alta competitividade e desfruta de um grande desenvolvimento tecnológico. Manter o foco no cliente é premissa para o alcance da vantagem competitiva. Portanto, a identificação do público-alvo e, depois, a oferta de produtos e serviços personalizados também fazem parte da estratégia empresarial que utiliza o marketing *1to1*. Porém, é prioritário analisar o valor do ciclo de vida dos clientes para adotar e implementar essa estratégia em uma organização.

Diante desse contexto, autores como STEWART (1998), DRUCKER (1999) e HOPE & HOPE (2000) observam que, apesar de intangíveis, a informação e o conhecimento são os maiores ativos de uma organização. As empresas precisam desse conhecimento para serem rápidas em relação à concorrência acirrada e, principalmente, necessitam ser flexíveis às constantes mudanças dos clientes.

Inserido nesse cenário, surge como diferencial competitivo um novo conceito representado pela sigla CRM - Customer Relationship Management. A princípio, fazendo-se a tradução para a língua portuguesa, *CRM* significa a Gestão do Relacionamento com o Cliente. Resumidamente, implicaria o processo organizacional de administrar o relacionamento com os clientes. Mas, pela abrangência e importância do assunto, nota-se que contextualizar, expor e discutir esse conceito será uma etapa fundamental neste trabalho.

2.2.1 Conceito

De maneira muito semelhante ao interesse sobre Reengenharia de Processo de Negócio (*Business Process Reengineering - BPR*), Gestão de Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*), *Just in Time (JIT)*, entre outros, aparece no final dos anos noventa, início do século XXI, o *CRM*.

Segundo BRETZKE (1999), será necessário competir em tempo real modificando o próprio sistema de marketing, criando novos produtos, inovando as mídias, oferecendo serviços diferenciados, conseguindo um *feedback* eficiente dos clientes e suas respectivas mudanças de comportamento e, conseqüentemente, melhorando os processos organizacionais. Diante dessa situação, apresenta-se o *CRM*.

Desse modo, pode-se dizer que o surgimento do *CRM* vai muito além de um modismo, caracteriza-se como uma real necessidade. O aparecimento da *Internet*, como veículo de negociação, e os grandes avanços tecnológicos da computação permitem que o poder de compra dos consumidores seja, indiscutivelmente, enorme. Autores como KOTLER (1998), PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000) e GREENBERG (2001) afirmam que os consumidores estão no comando, como nunca estiveram.

PEPPARD (2000) acrescenta que a força do consumidor é amplificada pelo fato de a distância entre os concorrentes ser representada por, apenas, um “*click*” do mouse. WILCOX e GURAU (2003) compartilham essa abordagem e reforçam que a *Internet* fortalece os consumidores, facilitando a mudança de fornecedores, a comparação de preço e produtos numa abrangência mundial e, sobretudo, a seleção da melhor oferta, sem grande pressão externa.

GREENBERG (2001) observou vários depoimentos de pessoas, os “*pesos-pesados*” do mundo da Tecnologia de Informação e definiu *CRM*:

A gestão de relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócios para seleccionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, as estratégias e a cultura correctas. GREENBERG (2001,p.62).

De acordo com GARTNER GROUP apud PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000), o conceito do *CRM* é:

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, *CRM* envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. GARTNER GROUP apud PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000,p.35).

Conforme citado por BRETZKE (2000), *CRM* é a integração entre o Marketing e a Tecnologia de Informação, para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer o cliente e cuidar dele em tempo real. E, conseqüentemente, transformar esses dados em informações que, disseminadas pela organização, permitem que toda a empresa conheça e cuide do cliente.

Segundo essa autora, a captura centralizada desses dados, num banco de dados de marketing, utilizando tecnologia de informação avançada, permite conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas por uma reclamação (ameaça), por um pedido de mais informações (oportunidade), por um pedido acompanhado de uma referência ao diferencial de um concorrente (ameaça), por uma insinuação de que o concorrente está prestando mais serviços (ameaça) ou de que o cliente está inaugurando mais uma unidade produtiva (oportunidade).

BRETZKE (2000), ao concluir, destaca o fato de que o *CRM* permite sustentar a vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e potenciais, pela sistematização de uma série de atividades de comunicação, dirigida e integrada, e pelo uso de ferramentas tecnológicas e de marketing, na consecução dos objetivos do Marketing de Relacionamento. Portanto, para a autora, a estratégia de *CRM* é um diferencial competitivo.

PEPPARD (2000) também ressalta o papel do *CRM* para o alcance e a sustentação da vantagem competitiva. Conforme o autor, as empresas praticam o *CRM* usando informações refinadas sobre os atuais e os potenciais clientes para antecipar

suas respectivas necessidades e responder a elas. Essas organizações estão mudando seus processos organizacionais e construindo soluções de tecnologia que viabilizem adquirir novos clientes, reter os atuais e maximizar-lhes o valor do ciclo de vida. Para o autor, o *CRM* deve tornar mais fácil a negociação entre o cliente e a empresa. O consumidor não deve enfrentar a complexidade apresentada por estruturas obsoletas de sistemas e tecnologia. Desse modo, o *CRM* obriga-se a proporcionar essa facilidade do negócio.

Uma abordagem similar, envolvendo alguns desses aspectos apresentados sobre o *CRM*, é discutida por VERHOEF E LANGERAK (2002). Esses autores mencionam que o marketing e a tecnologia são componentes de uma mesma estratégia. Eles observam que o *CRM* tem suas raízes no marketing, mas está sempre associado ao uso de softwares. Segundo os autores, o *CRM* está baseado em três aspectos da administração de marketing: orientação para o cliente, marketing de relacionamento e o database marketing. Finalmente, esses autores sintetizam:

CRM é um processo gerencial que foca no desenvolvimento e manutenção de relacionamento individual com os clientes, de modo que, é criado valor para ambos os lados, empresa e cliente, usando database de clientes, ferramentas estatísticas de suporte à decisão e técnicas interativas de comunicação. VERHOEF E LANGERAK (2002, p.1).

KOHLI ET AL. (2001) também compartilham alguns desses aspectos observados por BRETZKE (2000), PEPPARD (2000) e VERHOEF E LANGERAK (2002), quando conceituam *CRM*.

Inicialmente, KOHLI ET AL. (2001) definem o *CRM* como um processo que viabiliza a um vendedor ou um prestador de serviço gerenciar as expectativas do consumidor para assegurar esse relacionamento a longo prazo. E, particularmente, mantém o alinhamento com as mutantes necessidades desse cliente.

Posteriormente, esses mesmos autores confirmam a origem do *CRM* no marketing de relacionamento, observando que esse último adota uma combinação de marketing, comunicação e serviço para identificar clientes individualmente. Dessa forma, cria-se um relacionamento entre a empresa e o cliente, que se torna, cada vez mais, estreito, no decorrer das diversas transações. E, assim, gerencia-se esse relacionamento, proporcionando benefícios para ambas as partes.

Em seguida, KOHLI ET AL. (2001) destacam a importância da tecnologia de informação dentro do conceito do *CRM*. Os autores alegam que o *CRM* tornou-se viável devido à TI, que possibilita a infra-estrutura necessária para a viabilização dessa

estratégia. Finalmente, os autores colocam que o objetivo do *CRM* é criar clientes fiéis, visando a um relacionamento rentável que perdure longo prazo.

IBRAHIM (2000) e NEWELL (2000) testemunham a concepção do relacionamento a longo prazo, nas suas respectivas abordagens de *CRM*. Para IBRAHIM (2000), o *CRM* é uma estratégia integrada e integral de negócios que viabiliza às empresas administrarem com eficiência e eficácia os relacionamentos históricos com seus clientes. O autor ressalta a visão do longo prazo ao mencionar a importância de se administrar o histórico do consumidor.

NEWELL (2000) trata o *CRM* como uma tentativa de mudança no comportamento do cliente ao longo do tempo e o fortalecimento das relações entre o consumidor e a empresa. Para o autor, o *CRM* transforma o objetivo tradicional da aquisição de um novo cliente a qualquer custo, em uma busca pela retenção do cliente. Opta pela participação na carteira deste, ao invés da participação de mercado. Foca no desenvolvimento do valor do cliente, ao longo do tempo, em vez de incentivar as transações de curto prazo. Ou seja, o *CRM* prioriza maximizar o relacionamento com o consumidor, em seu benefício e visando ao lucro da organização.

Segundo NEWELL (2000), uma definição excelente para o *CRM* seria o conceito adotado pelo Carlson Marketing Group:

Uma estratégia de negócios que constrói, antecipadamente, uma tendência ou preferência por uma organização com seus funcionários, canais e clientes, resultando em uma retenção maior e em um desempenho melhor. CARLSON MARKETING GROUP apud NEWELL (2000, p.8).

Mais adiante, esse autor afirma que o ponto chave do *CRM* é a identificação do que gera valor para o cliente e, depois, o oferecimento desse valor. Desse modo, o autor cita cinco principais funções do *CRM*:

- Identificar os valores do consumidor que são pertinentes à organização;
- Compreender a importância relativa desses valores para cada segmento de cliente;
- Verificar se a empresa poderá oferecer esses valores e obter resultados financeiros positivos;
- Comunicar e oferecer os valores convenientes a cada segmento de cliente, de maneira que essas informações sejam bem recebidas;
- Mensurar os resultados e proporcionar o retorno sobre o investimento.

De modo geral, o processo do *CRM* visa obter meios para agregar valor ao relacionamento com o consumidor, sob a sua ótica. Porém, será preciso utilizar todo o conhecimento adquirido nessa interação, para otimizar o valor percebido pelo cliente, de maneira que cada contato seja positivo.

O significado do *CRM*, exposto nesses vários conceitos acima, é simplificado e resumido por THOMPSON apud REEVES (2003), da seguinte forma:

Uma estratégia de negócio que se aplica para toda organização. Isto significa trabalhar com clientes, desde que os mesmos recebam um ótimo serviço e estejam motivados para retornar sempre e fazer negócio com esta organização. THOMPSON apud REEVES (2003, p.1).

Para essa autora, o *CRM* é capaz de realizar essa função preenchendo as lacunas existentes entre as respectivas responsabilidades do tradicional serviço ao consumidor, vendas e marketing. Nesse caso, fica bastante evidente a necessidade de integração e abrangência do *CRM* dentro da organização, ou seja, sua amplitude permeia os diversos processos organizacionais.

Essa mesma abordagem é confirmada por YUAN E CHANG (2001). Conforme os autores, o *CRM* é uma concepção revolucionária que não discute somente os problemas tradicionais dos clientes. Mas, sobretudo, proporciona uma solução integrada para resolver conflitos internos do negócio. Inclusive, a solução envolve questões de marketing, venda e atendimento ao cliente. E, particularmente, integra pessoas, processo e tecnologia. De acordo com os autores, os objetivos do *CRM* são adquirir novos clientes, reter os antigos e aumentar a rentabilidade desses consumidores.

RYGIELSKI E WANG E YEND (2002) conceituam o *CRM* apresentando uma abordagem similar que envolve amplitude e integração. Para esses autores, o *CRM* pode ser definido com base em quatro elementos-chave: o saber, o alvo, a venda e o serviço. Esses quatro pilares formam a concepção do *CRM* apresentada pelos autores. Nesse caso, a empresa precisa saber e compreender seus respectivos mercados e clientes. Isso envolve informações detalhadas do seu público-alvo, com o objetivo de selecionar os consumidores mais rentáveis e identificar aqueles que deverão ser excluídos ou que não são clientes potenciais.

Segundo esses autores, o *CRM* também implica o desenvolvimento de ofertas, ou melhor, envolve a definição de quais produtos serão vendidos para quais clientes e por meio de quais canais. A organização poderá usar a administração de campanhas para aumentar a eficiência do departamento de marketing. Por fim, o *CRM* busca reter seus clientes, prestando serviços nos diversos canais.

RYGIELSKI E WANG E YEND (2002) resumem a concepção do *CRM* afirmando que o foco deverá ser as necessidades dos clientes, ao invés das características dos produtos. A empresa assume a orientação pelo consumidor e define a estratégia de mercado com base nele. Entretanto, será necessário o uso da tecnologia de informação para alcançar essa integração, administrar o cliente em tempo real e agregar valor aos seus produtos e serviços.

Por outro lado, THOMPSON (2002) aborda a concepção do “*ganha-ganha*”, denominando-a de “*Collaborative Mindset (win-win)*”. O autor resume esse conceito como sendo a filosofia da colaboração, afirmando que colaborar significa trabalhar juntos, com ambos os lados investindo no relacionamento e usufruindo os benefícios dessa relação. O autor observa a importância de criar valor para o cliente, com o intuito de também receber dele o valor, ou seja, um “*jogo de mão dupla*” que tem por objetivo a criação de ganhos mútuos. O autor afirma que essa concepção é um requisito básico para o *CRM*, pois é necessário o investimento das partes. Todavia, o lucro também será uma recompensa tanto para a empresa quanto para o cliente. O autor finaliza dizendo que esse conceito, apoiado em processos organizacionais e sistemas de tecnologia corretos, viabiliza o *CRM*.

MARTINELLI E ALMEIDA (1997) citam várias abordagens sobre o conceito de negociação e fazem uma consideração relevante, mencionando negociação como instrumento para atender às necessidades das partes envolvidas no processo. Nesse momento, negociação visa ao jogo do “*ganha-ganha*” e, conseqüentemente, todos os participantes devem receber benefícios que satisfaçam suas respectivas necessidades. Posteriormente, os autores observam outro aspecto dentro da negociação que, além de visar atender às necessidades dos lados envolvidos, também se preocupa com o relacionamento duradouro que poderá abrir portas para outros relacionamentos e/ou negociações futuras. A partir dessa visão sobre negociação, pode-se considerar o *CRM* como um instrumento fundamental dentro do processo de negociação, visto que o *CRM* também prioriza o jogo do “*ganha-ganha*”, visando a um relacionamento duradouro que proporcione benefícios para as partes envolvidas.

2.2.2 Tipos de CRM

Segundo PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000) e GREENBERG (2001), existem três segmentos ou tipos de CRM: Operacional, Analítico e Colaborativo.

CRM Operacional - São os aplicativos voltados para o cliente. Automação de forças de vendas, automação de marketing empresarial e pacotes para linha de frente de atendimento. Esse é um segmento que se assemelha ao ERP (planejamento dos recursos empresariais), envolvendo os serviços ao consumidor, gerenciamento de pedidos, faturamento/contabilidade, automação de marketing e vendas. Uma das vantagens do CRM operacional é a possibilidade de integração com os aplicativos destinados às funções de finanças e recursos humanos do ERP. Parte do universo do CRM operacional inclui os Call Centers.

De acordo com PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000), pode-se dizer que o CRM operacional foi o uso primário do CRM. Esses autores e YUKI (2001) observam que a maior parte das organizações que possuem alguma ferramenta de CRM tem o enfoque no CRM operacional.

CRM Analítico - Diz respeito à captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados dos clientes para o usuário do programa. Após a captação e armazenagem de dados, em um banco de dados dos clientes, realizam-se a análise e a interpretação desses dados conforme a necessidade da empresa. Esses aplicativos podem produzir análises demográficas, geográficas ou financeiras. Essas análises utilizam os dados minerados dos diversos pontos da organização e podem gerar histórico de consumo ou preferências de uma pessoa, expressas pela utilização de diferentes canais.

Conforme PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000) e YUKI (2001), pode-se dizer que o CRM analítico é a fonte de toda a inteligência do processo. GREENBERG (2001) afirma que a vantagem desses aplicativos é a capacidade de armazenar e personalizar a utilização dos dados.

CRM Colaborativo - É um centro de comunicações. Engloba todos os pontos de contato com o cliente, ocorrendo a interação entre ele e a empresa. Os vários canais de comunicação devem estar preparados para permitir essa interação e, sobretudo, garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dessa integração para o resto da organização. O CRM colaborativo pode significar os canais de comunicação como:

Website ou o *e-mail*, canal de voz, fax, telefone e correio convencional. Pode incluir, também, os aplicativos como programas de *PRM* (Gerência de Relacionamento de Parcerias). Esse segmento pode representar uma estratégia sobre os canais. Em resumo, é qualquer função de *CRM* que ofereça um ponto de interação entre o consumidor e o canal de comunicação.

Por outro lado, YUAN E CHANG (2001) caracterizam três fases distintas e, ao mesmo tempo, interligadas, que estão inseridas em um sistema de *CRM*:

- Integração: referente à produção centralizada de dados e informações do cliente, originada de diversas fontes;
- Análise: fornecimento de um profundo entendimento do comportamento e das necessidades do público-alvo;
- Ação: fornecimento de um impacto positivo nos relacionamentos com os clientes.

YUAN E CHANG (2001) também ressaltam a importância da *Web* dentro de um sistema de *CRM*, denominando-a de *Web-based CRM*. Os autores fazem referência a quaisquer fontes de informação dos consumidores, que são geradas pelas interações com o público-alvo por meio deste canal. Por fim, os autores mencionam que o *eCRM* segue o mesmo ciclo de vida, ou seja, acompanha as três fases anteriormente descritas.

NEWELL (2000) afirma que o *CRM*, no século XXI, envolverá o uso da Internet para estabelecer um diálogo com clientes individuais, e o *e-mail* será o “*catalisador*”. O autor observa que a Internet é o desenvolvimento mais importante para os profissionais de marketing, desde o serviço postal. É uma parte fundamental na revolução do *CRM*. Para o autor, com o tempo, uma parte de praticamente toda transação será feita pela Internet. Conforme o autor, a estrutura do *CRM* é a tecnologia em todas as formas conhecidas atualmente e naquelas que virão depois.

Segundo GREENBERG (2001), *eCRM* é ter a capacidade de interagir e administrar o cliente via Internet, ou é, ainda, o fato de o cliente ser capaz de autogerência *on-line*. Essa é a diferença entre *CRM* e *eCRM*. Em seguida, o autor expõe algumas características do *eCRM* e faz algumas ressalvas. Para o autor, o *eCRM* representa uma interface com o cliente via Internet. Esse segmento possui algumas capacidades como: base de auto-serviço, respostas automatizadas de *e-mail*, *website* personalizado, tabelas de preços de pacotes de produtos *on-line*, entre outros. O *eCRM* oferece aos usuários a possibilidade de interagir com as empresas pelo seu canal de

comunicação preferido e, conseqüentemente, permite às organizações que compensem com a tecnologia os altos custos de atendimento ao consumidor. Conforme esse autor, o maior valor do *eCRM* está na total satisfação dos clientes e na redução dos custos, por incremento da eficiência dos processos.

Entretanto, GREENBERG (2001) alerta que uma estratégia de *eCRM* desenvolvida isoladamente poderá reduzir a satisfação dos clientes, causando um efeito negativo. Por exemplo, caso as interações realizadas pelos canais eletrônicos não estejam integradas com os canais tradicionais, sem rupturas, a probabilidade é que o consumidor fique extremamente frustrado. Da mesma forma, se a base do conteúdo que está sendo oferecido ao cliente não considerar todos os dados coletados pelo restante do sistema, o serviço poderá ser entregue de maneira errada. Nesse caso, PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000) e GREENBERG (2001) dizem que a questão está em adaptar as tecnologias do *CRM* tradicional para o *eCRM*, ou melhor, a integração dos dados é o grande desafio.

GREENBERG (2001) enfatiza que a tecnologia é a diferença crucial entre o *CRM* e o *eCRM*, pois, em relação aos aspectos filosóficos, funcionais, processuais e sistêmicos, as diferenças entre as duas abordagens são mínimas. Portanto, segundo o autor, os grandes fornecedores de aplicativos de *CRM* estão, de certo modo, comprometidos com essa situação, pois essas empresas têm que fornecer aplicativos compatíveis com a tecnologia da Internet. Caso contrário, estarão em desvantagem competitiva.

PEPPARD (2000) afirma que uma estratégia de *eCRM* não deve ser vista como um adjunto do *CRM*. As organizações devem transformá-lo em uma parte integral da estratégia do negócio, para não limitar os respectivos benefícios. O autor observa que muitas organizações possuem uma visão estreita, ou melhor, limitada do *eCRM*. Algumas empresas enxergam o *eCRM* como uma solução de tecnologia, ao invés de uma estratégia.

Segundo o autor, alguns pacotes de aplicativos do *eCRM* são adotados para superar problemas inerentes à incompatibilidade dos sistemas legados de TI. Normalmente, isso ocorre no momento em que as atividades de transferência de dados dificultam ou impossibilitam uma visão consolidada do cliente. Para o autor, outras organizações percebem o *eCRM* somente como um requisito de uma das funções do *CRM*, em vez de observá-lo como parte integrante de uma ampla estratégia centralizada no cliente.

De acordo com o autor, o *eCRM* apresenta uma visão muito mais ampla que inclui: a integração de todas as atividades comerciais existentes e futuras; um canal de melhor impacto ou economia a qualquer tempo, em qualquer local e para qualquer pessoa; o processo de integração total das atividades de “*back-office e front-office*”, e o real relacionamento comercial construído com excelência de serviços, valor e conveniência.

BRENDLER E VONK (2002) destacam um outro componente crítico de qualquer iniciativa centrada no cliente: a interação com o próprio cliente. Os autores observam que os serviços on-line pertencentes à tecnologia do *eCRM* transformaram-se em sinônimo de interação. Contudo, esse tipo de serviço é limitado no que diz respeito ao desenvolvimento de relações. Os autores ressaltam a importância do contato pessoal. As empresas automatizam a maioria dos pontos de contato em busca da eficiência. Mas a própria interação necessita de algo mais. Caso contrário, o entusiasmo e valor percebido pelo consumidor serão afetados. Desse modo, os autores afirmam que as organizações devem reforçar o contato pessoal, visando a uma interação capaz de aprender mais sobre os clientes e, conseqüentemente, entregar e receber mais valores por meio do diálogo humano.

Portanto, segundo essa abordagem apontada por BRENDLER E VONK (2002), torna-se evidente que a tecnologia automatiza e viabiliza a eficiência dos processos organizacionais, mas o desenvolvimento de uma relação exige a presença do conhecimento humano, para o alcance de uma real interação que agregue valor para ambos os lados.

KOHLI *ET AL.* (2001) também compartilham esse enfoque sobre a importância do capital humano inserido no *CRM* como estratégia de negócio. Segundo os autores, o *CRM* tem um melhor início quando se estabelece uma equipe para executar essa implementação. Porém, esse grupo deverá ser composto por indivíduos com:

- Habilidades técnicas para instruir os clientes sobre os aspectos técnicos dos produtos e serviços;
- Conhecimento sobre assuntos legais, envolvendo elaboração de contratos e termos de cooperação;
- Conhecimento administrativo suficiente para planejar, coordenar e controlar atividades financeiras, de distribuição e logística, no decorrer do relacionamento;

- Competência para expandir os relacionamentos além dos limites organizacionais, como, por exemplo, habilidade para negociar com terceiros, os quais poderão proporcionar o desenvolvimento das relações com os clientes.

2.2.3 Ferramentas

Analisando-se o *CRM* de um modo não filosófico, observa-se que para o desenvolvimento e a implementação dessa estratégia será preciso uma infra-estrutura tecnológica. Inclusive, pode-se afirmar que a tecnologia de informação está inserida no contexto do *CRM*. E, muitas vezes, a filosofia e a tecnologia se confundem. Portanto, nota-se que será necessário expor e comentar algumas das principais ferramentas pertencentes ao sistema de *CRM*.

2.2.3.1 Automação da força de vendas (SFA – Sales Force Automation)

Com o objetivo de aumentar as receitas, reduzir os custos de vendas, incentivar a manutenção do cliente, promover a mobilidade crescente da força de vendas e facilitar o acesso às informações disponíveis sobre os clientes, alguns softwares tornam factível o conceito de Automação da Força de Vendas (SFA), possibilitando, inclusive, a mensuração e quantificação da satisfação do consumidor e da eficácia da força de vendas, respectivamente.

Segundo GREENBERG (2001), a essência dos aplicativos de SFA são:

- Gerenciador de contato
- Gerenciador de contas
- Gerenciador de oportunidades
- Gerenciador de perspectiva de vendas
- Gerenciador de fluxo de vendas
- Gerenciador de cotações e pedidos

De acordo com PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001), a utilização dos aplicativos de SFA não “automatiza” as vendas ou os vendedores. O uso desse tipo de ferramenta poderá otimizar os processos comerciais, automatizar algumas etapas do processo de vendas e, provavelmente, promover a disciplina na adesão aos respectivos

processos definidos pela empresa. Conforme os autores, as principais funcionalidades do SFA são o controle de pedidos, a gerência de contatos, a gerência de território, a gerência de cotas e contratos, a elaboração de propostas e configuração de pedidos, o acompanhamento deles, a previsão de vendas, o planejamento de visitas, o fornecimento de relatórios de despesas, relatórios de vendas, etc.

GREENBERG (2001) e PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001) tratam a Sincronização de Dados como uma das tecnologias mais significativas que integram o pacote de SFA. A Sincronização de Dados é o processo de atualização de informações entre os computadores desconectados (laptops, portáteis ou desktop). Cada sistema sincronizado terá os dados igualmente atualizados em relação a cada um dos outros, independente do sistema. Os vendedores no campo poderão compartilhar os mesmos dados com o escritório, por meio do banco de dados central. Esse aspecto é fundamental para as modernas tendências nas atividades de vendas como, por exemplo, a crescente mobilidade e tecnologia *wireless* (sem fio). Em suma, a Sincronização de Dados é algo essencial para o SFA.

Dentro do contexto do *CRM*, GREENBERG (2001) declara:

A automação das forças de vendas surgiu não só para que os vendedores pudessem administrar seus contatos, mas também para que a empresa pudesse gerenciar suas contas. A diferença é que, quando falamos da empresa, o relacionamento é propriedade da organização, não do indivíduo. Quanto maior a empresa, e quanto maior a conta de um cliente, mais gente precisa estar envolvida na transação. GREENBERG (2001, p.98).

Em relação à implementação dos aplicativos de SFA, pode-se dizer que o maior obstáculo é a adaptação da equipe de venda ao uso dos softwares, pois ela precisa estar consciente dos benefícios que serão colhidos pela utilização desses aplicativos. Para isso, será imprescindível a conscientização, o treinamento e a participação dessa equipe. Os resultados positivos dos investimentos também serão fatores críticos para o sucesso do SFA. Os retornos devem ser financeiros e proporcionar a melhoria e desenvolvimento dos processos organizacionais. Em resumo, os aplicativos de SFA têm que criar valor para os clientes, internos e externos, da organização, para serem considerados uma ferramenta fundamental do *CRM*.

2.2.3.2 Automação de marketing (EMA - Automação do Marketing Empresarial)

Conforme citado por GREENBERG (2001), a grande força ou finalidade da Automação do Marketing Empresarial (EMA) está no gerenciamento de campanhas e na criação de esforços personalizados de marketing. Entretanto, essas atividades devem gerar um compromisso com o cliente real ou potencial e, principalmente, devem criar o comprometimento de toda a empresa com as respectivas atividades, oferecendo uma visão única desse processo para todos os departamentos da organização. As características tecnológicas do gerenciamento de campanha consistem em planejar e monitorar todas as atividades, incluindo:

- Identificação do cliente potencial
- Geração de indicadores de perspectivas de negócios
- Qualificação dos indicadores
- Distribuição de indicadores aos segmentos apropriados
- Planejamento da campanha
- Execução da campanha (promoções e planejamento de eventos)
- Gerenciamento de respostas
- Aprimoramento
- Gerenciamento de canais (campanhas conjuntas de marketing)

PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001) observam que a automação do marketing viabiliza o aumento da produtividade das atividades geradoras de demanda, aumenta a receita, ao produzir campanhas de qualidade, e reduz custos pela melhor eficiência do trabalho. E, sobretudo, possibilita medir os resultados das campanhas, avaliando o retorno sobre o investimento. Para os autores, a gerência de campanhas, a personalização dos perfis de cliente e o acompanhamento de suas permissões são as principais funcionalidades do EMA.

Observa-se que, sendo um subproduto do *CRM*, a automação do marketing empresarial também é chamada de *e-marketing*. Essa ferramenta utiliza aplicativos baseados na Internet e na *Web*, para melhorar a eficácia dos métodos tradicionais de gerenciamento de marketing e campanhas e, particularmente, para criar novos métodos orientados para a *Web*. Nesse caso, é primordial enfatizar a importância do acompanhamento das permissões dos clientes, para a comunicação via *WEB*.

GODIN (2000), apud GREENBERG (2001), afirma que o marketing de permissão pede autorização para “falar” com o cliente sobre o produto ou serviço e, ao mesmo tempo, busca sua aquiescência a cada etapa do caminho. O autor define cinco etapas nesse processo.

1. Oferecer ao cliente potencial um incentivo para querer receber voluntariamente seu e-mail ou outra mídia de marketing.
2. Aproveitar a atenção oferecida pelo cliente potencial e fornecer-lhe informações com o passar do tempo, instruindo-o sobre seu produto ou serviço.
3. Reforçar o incentivo para assegurar que o cliente potencial irá manter a permissão.
4. Oferecer incentivos adicionais para conseguir uma permissão maior por parte do cliente.
5. Posteriormente, aumentar essa permissão para transformar o comportamento do consumidor em lucros.

Encontra-se embutido, na maioria dos programas de e-marketing, dos grandes fornecedores, um programa do marketing de permissão identificado como “opt-in”, “opt-out” (clique positivo ou negativo do mouse). Isso representa a autorização ou proibição digital do público-alvo para receber informações sobre produtos e serviços via Internet. Esse programa tem duas funções: inteligência e compromisso, visto que, com a permissão do consumidor, a empresa poderá coletar informações pessoais e interagir com o cliente potencial a partir daquela autorização.

Entre outras tecnologias e ferramentas do *eCRM*, GREENBERG (2001) destaca o Portal:

Um portal é a entrada para a grande diversidade de serviços ou, idealmente, uma comunidade. É um ponto de ingresso centralizado, geralmente centrado em um servidor *WEB*, que faz ligação entre as múltiplas fontes de interatividade e informações, permitindo uma visão personalizada de um ou mais serviços, de acordo com o interesse do usuário. A personalização é possível mediante uma senha e uma identificação (ID). Cada usuário pode ter uma visão diferente das informações, serviços e bens disponíveis na rede. GREENBERG (2001, p. 80).

Segundo o autor, o Portal apresenta um conceito bastante simples, permite a customização das informações e serviços e possibilita, também, que milhares de

usuários acessem as coisas de que necessitam, com garantia de segurança e fluxo de trabalho.

2.2.3.3 Call Center

Autores como NEWELL (2000), GREENBERG (2001) e PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001) resumem que: O Call Center é o centro de interação com o cliente ou centro de contato com o consumidor. Esse é muito mais que uma ferramenta de atendimento ao cliente (SAC), pois, no universo do *CRM*, a atividade colaborativa é um componente fundamental. Encontra-se nela uma oportunidade de venda, de pesquisa e de interação com o consumidor. As interações, na sua grande maioria, são valiosas para a empresa. Um Call Center eficiente e integrado poderá proporcionar, a longo prazo, a satisfação dos clientes e receitas maiores.

De maneira semelhante, BROWN (2001) observa que um Call Center integrado e com um único banco de dados é uma ferramenta muito eficaz de gestão do relacionamento com o cliente, visto que é capaz de acumular informações de mercado que poderão ser analisadas e disponibilizadas nos diversos pontos da organização. Um Call Center bem estruturado fornece benefícios para o cliente e incrementa os processos organizacionais.

GREENBERG (2001) comenta que, na era da Internet, o centro de interação com o cliente (CIC) é chamado de centro de contato com o cliente ou Call Center Multimídia. A tecnologia inserida é muito complexa e envolve uma mistura de telecomunicações e outros canais de comunicação, como: e-mail, Internet, fax e softwares de *CRM*. O autor destaca algumas tecnologias inseridas em um Call Center:

- ACD (Automatic Call Distribution). Corresponde ao fluxo das chamadas telefônicas e significa como as chamadas são roteadas, de acordo com suas características definidas.
- IVR (Interactive Voice Response). Normalmente, essa ferramenta aborrece os clientes, devido às diversas opções de apertar teclas do telefone, as quais vão direcionando as respectivas chamadas até seus objetivos. O benefício verdadeiro é possibilitar que certas rotinas sejam automatizadas. Por exemplo, por meio de uma ligação para uma empresa de cartão de crédito, o cliente recebe o saldo automaticamente, sem precisar falar com alguém.

- CTI (Computer Telephony Integration). Esses aplicativos e interfaces permitem a integração de dados com os telefones. Por exemplo, essa tecnologia permite que as informações obtidas, tanto via telefone como via Internet, sejam coletadas e enviadas a um determinado agente e roteadas para um computador.

2.2.3.4 Data Warehouse (DW)

Como visto anteriormente, o *CRM Analítico* é considerado a parte inteligente do *CRM*. Sendo o Data Warehouse (DW) uma ferramenta fundamental inserida nesse segmento, nota-se a importância de expor e detalhar o conceito e a tecnologia pertencentes a ele.

ANGELONI *ET AL.* (2002) observam que enormes quantidades de dados sobre as operações organizacionais são geradas e armazenadas. Todavia, os cruzamentos desses dados não são realizados e, conseqüentemente, informações importantes não chegam aos decisores. Nesse contexto, surge o DW como uma ferramenta vital para armazenar o conhecimento do cliente. Dessa forma, o DW transforma-se em um dos pilares na composição da tecnologia do *CRM*.

Segundo OLIVEIRA (1998), apud ANGELONI *ET AL.* (2002), pode-se definir um DW como um grande armazém de dados ou um robusto banco de dados com a capacidade de armazenar imensas quantidades de informações sobre as operações da empresa, extraídas de uma fonte única ou múltipla, formando um histórico empresarial e viabilizando o apoio às tomadas de decisões.

Conforme citado por INMON (1998), apud ANGELONI *ET AL.* (2002, p.174), um DW também pode ser definido como: “um conjunto de dados baseado em assuntos, integrado, não volátil e variável em relação ao tempo, de apoio às decisões gerenciais”.

De modo similar, INMON (1997), apud CAZARINI (2002), explica que um DW é um conjunto de dados que devem ser dirigidos por temas, são normalizados (integrados), para facilitarem as consultas, precisam ter bem definido o nível de detalhamento da informação (granularidade) e a forma de armazenar (localização) e não devem ser modificados (não voláteis), pois representam as informações em um determinado instante de tempo (variável no tempo), podendo estar fisicamente armazenados de diversas formas.

BROWN (2001) afirma que um DW desenvolve uma memória institucional ao observar dados por várias vezes. As organizações constroem um DW para expandir o valor dos negócios que estão esquecidos em seus sistemas operacionais. O DW funciona como um sistema de transmissão de informações, contendo informações sobre os clientes de uma organização, sobre seus produtos e sobre o mercado. Segundo o autor, o grande diferencial oferecido por um DW é a sua capacidade de extrair informações, padronizá-las e consolidá-las e, finalmente, armazená-las para um fácil acesso e recuperação.

Para SEIXAS (2000), apud CAZARINI (2002), os sistemas de DW são formados por um conjunto de programas, capaz de extrair dados dos sistemas operacionais da organização, um banco de dados que os mantém e um sistema que fornece esses dados aos seus usuários.

HARRISON (1998), apud ANGELONI *ET AL.* (2002), destacam algumas características e funcionalidades do DW. Inicialmente, a flexibilidade oferecida pelo banco de dados que, por possuir o recurso de análise multidimensional, permite aos usuários acessar o sistema a partir de uma dimensão para iniciar a análise e, posteriormente, fazer análises em outras dimensões. Por exemplo, inicia-se a busca sobre informações e análise de um produto e, mais adiante, repete-se e estende-se essa análise para um determinado segmento de mercado. Os autores também observam a maneira como é feita a atualização dos dados, para não comprometer o tempo de resposta aos usuários. Devido ao grande volume de dados transferidos e às múltiplas e simultâneas consultas de usuários, a transferência dos dados, dos sistemas legados, para o DW, é realizada periodicamente, para evitar a lentidão do sistema.

ANGELONI *ET AL.* (2002) expõem algumas características e detalhes do funcionamento do DW. De um modo geral, esse banco de dados é central e recebe dados das diversas áreas da organização, assumindo um gigantesco porte. Contudo, para viabilizar a performance do DW, em descobrir correlações e tendências anteriormente ocultas, é necessária a associação de ferramentas de análise e busca de informações, como *OLAP (Online Analytical Processing)* e *Data Mining* (ferramenta de mineração de dados). Essas ferramentas devem possibilitar a flexibilidade de os usuários buscarem informações e solicitarem relatórios. Assim, as informações têm maior credibilidade e valor, visto que se tornam integradas e disponíveis a todos. Portanto, essa associação com ferramentas de busca e mineração de dados, gerando informações relevantes e

formando um histórico empresarial consistente, caracteriza a diferença marcante entre o DW e os sistemas de informações convencionais.

Por outro lado, ANGELONI *ET AL.* (2002) ressaltam que o DW necessita de um grande investimento monetário e consome muitos recursos empresariais. A estruturação das informações e a qualidade das fontes para obtenção dos dados devem ser priorizadas para não haver redundâncias e inconsistências. O tamanho do banco deve ser visto atentamente, pois a crescente complexidade das necessidades de análise e detalhamento de informações requisitará a ampliação do banco, porém sua confiabilidade e desempenho não poderão ser afetados. A capacidade de ampliação (*escalabilidade*) e o nível de detalhamento das informações (*granularidade*) devem estar previstos na implantação do DW.

2.2.3.5 Data Mart e Data Mining

ANGELONI *ET AL.* (2002) observam que, muitas vezes, será necessário trabalhar apenas com uma parte dos dados gerados ou começar a implantação do Data Warehouse (DW) por etapas. Portanto, outras ferramentas surgem, como, por exemplo, o Data Mart (DM).

Segundo CAZARINI (2002), o DM é um subconjunto do DW. Ou seja, vários DM(s) podem formar um DW. Um DM tem um escopo de informações menor, segmentado para uma área específica ou assunto.

De forma semelhante, OLIVEIRA (1998), apud ANGELONI *ET AL.* (2002), afirma que o DM pode ser considerado uma subdivisão do DW, a qual foi desenvolvida para encontrar informações necessárias e relativas a uma determinada unidade de negócio. Também, pode-se caracterizar o DM como uma etapa no desenvolvimento de um DW. Inclusive, essa ferramenta pode ajudar a reduzir as possíveis resistências ao DW, pois oferece uma solução mais rápida às exigências do apoio às decisões e, ao mesmo tempo, envolve um investimento financeiro menor sem diminuir a qualidade das informações.

Como visto anteriormente, um DW centraliza todos os registros e ocorrência de uma organização. Fornece um histórico empresarial que passa a funcionar como a “*memória*” dessa organização. Contudo, será necessário acrescentar ferramentas que tornem inteligente esse grande banco de dados. A partir disso, será possível analisar modelos, estabelecer correlações e prever comportamentos futuros. Pode-se afirmar

que é criada uma inteligência artificial. Portanto, a implantação desse tipo de ferramenta viabiliza o funcionamento do *CRM* analítico, fonte de toda a inteligência do processo. Nesse contexto, apresenta-se o Data Mining, como ferramenta inteligente. Esse tipo de software também é denominado de ferramenta de mineração de dados.

Entretanto, ANGELONI *ET AL.* (2002) ressaltam que só faz sentido usar uma ferramenta de Data Mining depois que o DW atinge um certo porte, formando um determinado histórico empresarial, com grande volume de dados armazenados nesse banco de dados central. Os autores comentam que, fazendo uso de técnicas de inteligência artificial e predeterminando critérios, o Data Mining fornece informações relevantes.

Para AMARAL (2001), apud CAZARINI (2002), o Data Mining representa um processo de análise, detalhada e criteriosa, que possibilita aos usuários finais extrair e disponibilizar informações recentes, implícitas e que viabilizem resolver um problema de negócios a partir da sua utilização.

De uma maneira simplificada, ANGELONI *ET AL.* (2002, p.178) definem: “Pode-se dizer que o Data Mining é a exploração e a análise de grandes quantidades de dados para descobrir modelos e regras significativas.”

RYALS (2002) destaca o Data Warehouse e o Data Mining como sendo ferramentas vitais para o desenvolvimento do valor do ciclo de vida do cliente, visto que armazenam grandes quantidades de informações, originadas de diversas fontes, e procuram por correlações não identificadas anteriormente. Essas ferramentas possibilitam, por exemplo, empresas varejistas monitorar transações, passadas e atuais, e adicionar outras informações sobre os clientes como: estilo de vida, estágio do ciclo de relacionamento, informações geográficas, demográficas e outras. Sendo assim, as referidas ferramentas são importantes para o cálculo do valor do ciclo de vida do cliente.

2.3 Modelo de implementação do marketing *ItoI* e *CRM*

Após contextualizar, apresentar e comentar alguns dos principais conceitos, tipos e ferramentas que fundamentam o Marketing *ItoI* e caracterizam o *CRM*, nota-se a importância de expor modelos que possibilitem as respectivas implementações.

Pode-se afirmar que uma estratégia de negócio, com as devidas características e ferramentas, é variável e evolutiva conforme o contexto e o tipo do

empreendimento. Porém, alguns modelos de implementação de estratégia destacam-se pela abrangência apresentada e, de certo modo, pelo reconhecimento dado ao autor do modelo. Desse modo, após o estudo e a revisão das respectivas referências bibliográficas, serão expostos alguns modelos de implementação.

2.3.1 Modelo de implementação do marketing *ItoI*

Inicialmente, observa-se que implementar o marketing *ItoI* significa construir uma nova cultura organizacional. A empresa necessita repensar toda sua filosofia, pois essa organização deverá visualizar o negócio a partir da perspectiva do cliente. Todavia, PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001) afirmam que os frutos colhidos dessa nova visão empresarial apresentarão uma empresa muito mais lucrativa e competitiva no mercado em que atua. Segundo os autores, implementar o marketing *ItoI* representa abdicar de uma estratégia orientada para produtos e adotar uma estratégia orientada para clientes, proporcionando o crescimento da organização.

PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001), referenciando todo o trabalho dos pioneiros do Marketing *ItoI*, Don Pepper e Dra. Martha Rogers, esclarecem essa filosofia e definem os quatro passos básicos que devem ser seguidos para implementar o marketing *ItoI*:

I - Identificar

É impossível desenvolver qualquer tipo de relacionamento com alguém não identificado. Conhecer individualmente a história de cada cliente, passa a ser o desafio inicial de toda empresa. E, certamente, essa tarefa nunca poderá ser apenas de um departamento. Ao contrário, tem que estar disseminada por toda a organização e pelos diversos canais de comunicação com o cliente. Incentivar o consumidor a identificar-se, declarando suas necessidades, suas preferências de comunicação, suas reclamações, entre outras, constituem uma boa maneira de identificá-lo.

Os programas de fidelização não tornam, necessariamente, o cliente fiel. Entretanto, esse tipo de ferramenta é útil e eficaz na identificação e conhecimento das necessidades e desejos do público-alvo.

Nota-se que, durante e após o processo de identificação dos clientes, será fundamental disponibilizar os dados nos diversos pontos de contato com eles. Evita-se, assim, que o consumidor repita situações, informações e dados fornecidos ou expostos

anteriormente, visto que esse fato poderia colocar em dúvida a utilidade desse relacionamento.

Identificar os clientes é um requisito básico antes de avançar para a segunda etapa, diferenciar cada tipo ou nicho de cliente.

II - Diferenciar

Segundo os autores, ignorar a existência das diversas diferenças entre os consumidores não os torna iguais. Diferenciar os clientes significa tratá-los distintamente, conforme as respectivas diferenças. Mais precisamente, isso representa atender às diferentes necessidades. De acordo com os autores, esse tipo de diferenciação corresponde a diferenciar os clientes conforme suas necessidades. Eles observam que, quanto maior for o número de necessidades e desejos conhecidos, maior será a oportunidade de participar da carteira do cliente. Ou seja, a empresa terá mais chance de fornecer produtos e serviços que satisfaçam ao público-alvo.

Conforme os autores, a organização que não tem uma forma de diferenciar, ao menos, uma parcela considerável dos seus melhores clientes, não estará preparada para lançar uma iniciativa de marketing *ItoI*. Fala-se em uma parcela de clientes, visto que o marketing *ItoI* não é para todos, é apenas para os melhores clientes, os que são lucrativos ou os que têm potencial para transformar-se nisso. Para os autores, essa diferenciação significa diferenciar por valor.

Nesse caso, o objetivo é encontrar os clientes de maior valor (CMV) e os clientes de maior valor potencial (CMP) para poder desenvolver uma “*relação de aprendizagem*” com eles. Os CMV são os mais rentáveis e devem ser retidos. Os CMP devem ser desenvolvidos, pois são clientes estratégicos que, normalmente, compram mais da concorrência. Sendo assim, necessitam de um tratamento distinto.

Portanto, incentivos como concessão de privilégios, *cross-selling* (vendas cruzadas) e *up-selling* (venda de uma versão atualizada) devem ser oferecidos aos CMP, pois esse investimento ocasionará um maior entendimento sobre eles. E, sobretudo, possibilitará desenvolver esse relacionamento que, apesar de representar um certo retorno financeiro, tem potencial para fornecer uma receita muito maior.

Finalmente, os autores comentam sobre os *Below Zeros* (BZs), aqueles clientes que dão prejuízo. Em relação a esses, a organização deve atendê-los, cobrando o valor real dos serviços, sem incentivá-los a continuar como integrantes da carteira. Deve-se demonstrar-lhes com que continuar trabalhando com a empresa é inconveniente. Logo, optarão pela concorrência.

III – Interagir

Segundo os autores, após diferenciar os CMV e os CMP, deve-se incentivá-los a interagir, cada vez mais, com a empresa. O objetivo é aprender com esse relacionamento. Para os autores, isso significa oferecer o de que o cliente necessite ou algo que torne a sua vida mais fácil e, principalmente, agir e mudar o comportamento empresarial sempre de acordo com o feedback (respostas) desses consumidores.

Deve-se aproveitar a oportunidade de contato, não apenas para vender, visando apenas a esse evento isolado. Mas deve-se aproveitar essa oportunidade para conhecer melhor esse cliente e desenvolver um relacionamento a longo prazo.

A interação deve ser incentivada nos diversos pontos de contato, *Call-Center*, *Internet*, *visitas*, quaisquer que sejam os canais de comunicação. O importante é obter conhecimento acumulado desses consumidores e registrá-lo no banco de dados da empresa. Conforme os autores, a interação iniciada pelo cliente tem um potencial maior em relação à interação originada pela organização.

IV - Personalizar

Nesse quarto passo, a organização já tem conhecimento suficiente dos clientes para personalizar produtos e serviços que tornem cada vez mais fácil e conveniente a experiência de fazer negócio com essa empresa. Quanto maior for a personalização do atendimento, dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, maior será o valor entregue a eles.

Personalizar torna-se algo fácil e simples quando as necessidades e preferências dos consumidores são conhecidas. Contudo, a empresa precisa ser flexível e exige um treinamento de toda a organização. Para os autores, a empresa ter flexibilidade é estar preparada para mudar e agir de acordo com cada cliente. Volta-se ao início: clientes diferentes necessitam de tratamentos diferenciados.

Todavia, sempre será necessário avaliar continuamente quais clientes estão aptos para receber essa personalização e, sobretudo, verificar até que ponto essa situação poderá ser garantida a longo prazo. Portanto, retorna-se ao início: identificar, diferenciar, interagir e, finalmente, personalizar.

2.3.2 Modelo de implementação de CRM

Brown (2001) apresenta o modelo de implementação de CRM, criado por Moosha Gulyez, consultora principal da prática de consultoria de CRM na PricewaterhouseCoopers nos EUA, onde desenvolve vários trabalhos nesse campo.

GULYEZ (2000), apud BROWN (2001), afirma que o CRM não acontece isoladamente. Mesmo que uma organização pretenda enfatizar o seu foco no cliente, sem uma visão correta do CRM, uma estratégia, um plano de ação e o monitoramento e gerenciamento desse plano, o resultado não corresponderá às expectativas, principalmente a longo prazo.

O autor expõe um modelo de implementação de CRM denominado **Um Programa de Alinhamento de Desempenho Estratégico (ADE): o processo de quatro etapas**. O autor observa que esse modelo deve ser baseado em três indicadores importantes ou fatores relacionados ao sucesso: a compreensão que a organização tem dos seus clientes, o próprio entendimento organizacional e o seu comprometimento com a melhoria contínua do serviço de qualidade.

Etapa Um: determinando e alinhando a visão de CRM

Inicialmente, o autor coloca que, antes da criação do programa de ADE, o estado final desejado, que é a visão do CRM, deve ser confirmado. Portanto, essa diretriz estratégica da organização necessita estar aceita e aderida por todos os níveis organizacionais, isto é, expõe-se a visão do CRM para toda a empresa.

Em seguida, será necessário que a visão seja alinhada dentro da organização, o que significa que se garante a existência de uma estratégia para realizar essa visão do CRM e, especialmente, confirma-se que todas as variáveis dessa estratégia estejam identificadas e voltadas para uma mesma direção, como uma estratégia definida, aprovada e adotada pela empresa.

Etapa Dois: desenvolvendo a estratégia de CRM

Segundo o autor, a visão do CRM determina o objetivo do plano, descreve o propósito, o caminho pelo qual a estratégia de CRM deve ser conduzida, identifica o foco e aponta a organização para essa direção. Todavia, a visão do CRM não oferece ferramentas suficientes para o alcance do seu objetivo. Provavelmente, ela não apresenta as necessidades únicas da base dos clientes ou uma avaliação de forças e fraquezas da organização e as respectivas capacidades para atender às necessidades do consumidor. Portanto, a visão deve ser transformada em uma estratégia de CRM que

englobe as necessidades do público-alvo, as competências organizacionais e o compromisso com a qualidade do serviço.

Conforme o autor, essa estratégia desenvolve uma avaliação de onde a organização está em relação às três áreas que são fatores críticos do sucesso e representa um diagnóstico organizacional em relação a eles:

1. Entender o cliente: esse fator é a base inicial da estratégia que tem como referência central o foco no cliente. A pergunta principal utilizada é: “Até que ponto a organização entende as necessidades de seus clientes e as necessidades que são únicas em certos mercados?”. Para se obter esse entendimento do cliente, orienta-se adquirir as seguintes informações: quem são os clientes e quais suas necessidades, respectivos padrões de compra, o impacto do marketing e/ou esforços de comunicação, a combinação entre os produtos/serviços e as necessidades do consumidor e, por último, níveis atuais de satisfação.

Após adquirir essas informações, elas são utilizadas para: determinar as necessidades, os desejos e as expectativas atuais dos clientes; prever onde essas necessidades, desejos e expectativas estão crescendo e, finalmente, prever as necessidades, os desejos e as expectativas futuras dos clientes.

2. Entender a organização: essa segunda área preocupa-se com as seguintes questões: “A organização está preparada para atender às necessidades dos clientes? Ela tem os recursos humanos e físicos necessários? A organização está comprometida com o atendimento dessas necessidades?”. Baseando-se nessas questões, verificam-se os seguintes pontos:

- Existem as pessoas e habilidades certas para fazer acontecer?
- A organização está alinhada, existem silos? Metas e objetivos estão entendidos pela organização? A direção é única, seguida por todos?
- A infra-estrutura é suficiente para que tudo aconteça? Por exemplo: a tecnologia utilizada.
- Os sistemas e processos permitem uma posição responsiva em relação aos clientes?
- Os serviços e produtos são os desejados pelos clientes?
- A estratégia de mercado capta a atenção do cliente?
- O sistema de medida de desempenho monitora todos os componentes necessários?

- Existe o equilíbrio apropriado dos controles, componentes financeiros, operacionais e de atendimento ao cliente? Nesse momento faz-se referência ao BS(Balanced Scorecard).

3. Comprometer-se com a melhoria contínua do serviço de qualidade:

Nessa terceira área, a pergunta chave é: “Os parâmetros de qualidade estão estabelecidos e monitorados de forma que suportem um ambiente de melhoria contínua?”. Essa avaliação considera o progresso e o desempenho atual nos seguintes pontos: o estabelecimento de indivíduos responsáveis por manter a visão do *CRM*, a determinação do atendimento ao cliente como uma prioridade e uma atividade para todos os funcionários, a definição e o desenvolvimento das expectativas e padrões de atendimento ao cliente, o monitoramento de todas as áreas consideradas importantes por ele, o desenvolvimento de pesquisas de atendimento ao consumidor e a criação de um processo de gerenciamento das reclamações e necessidades dos clientes, isto é, a utilização dessas informações para um melhor atendimento ao cliente e fazer desse atendimento uma vantagem competitiva.

Segundo o autor, ao conduzir-se uma análise das deficiências inseridas nessas três áreas fundamentais (entender o cliente; entender a organização e comprometer-se com a melhoria contínua), determinam-se as etapas necessárias para o alcance da visão do *CRM*. O autor conclui que o conjunto dessas etapas representa a estratégia de *CRM*.

Etapas Três: construindo o programa ADE (Alinhamento de Desempenho Estratégico)

De acordo com o autor, estando desenvolvida a estratégia de *CRM*, com a conclusão da etapa dois, nessa terceira fase, o objetivo será criar um programa de ADE que garanta a consideração ao conjunto das três áreas críticas, para o alcance da visão integral de *CRM*.

Portanto, o programa ADE inclui um sistema de medida de desempenho para cada um dos três fatores críticos: o cliente, a organização e a melhoria contínua. Desse modo, são criados três sistemas: o sistema de medida de desempenho do cliente, o sistema de medida de desempenho organizacional e o sistema de medida de desempenho da qualidade do serviço. Eles se alinham e apóiam diretamente na visão do *CRM*.

A - O sistema de medida de desempenho do cliente

Esse sistema deve fornecer, imediatamente, dados atuais do desempenho do cliente. Esses dados deverão medir, por exemplo, padrões de comportamento dos consumidores, incluindo compras, reclamações e participação em programas de premiação. Para o autor, as informações de desempenho do cliente mostram as mudanças necessárias na estratégia de *CRM*. Além disso, indicam as necessidades, desejos e expectativas futuras dos clientes, ao prever padrões de comportamento que são investigados sucessivamente e usados proativamente.

B - O sistema de monitoramento de desempenho organizacional

Esse sistema deve monitorar o componente organizacional da estratégia de *CRM*. Será necessário adequar as respectivas áreas empresariais e responder às seguintes perguntas, chamadas de “*critérios de avaliação de desempenho organizacional*”, segundo PRICEWATERHOUSECOOPERS (2000), apud BROWN (2001):

- Pessoas e habilidades - As pessoas estão preparadas para atender à visão de *CRM*? Elas entendem e se alinham com o *CRM*? Elas possuem as habilidades e capacidades certas?
- Estrutura - A estrutura tem os papéis, as responsabilidades e a autoridade apropriados? A responsabilidade é claramente definida pela posição, e isso contribui e capacita a visão de *CRM*?
- Ofertas de serviço e produto - A organização está no negócio certo? O negócio precisa de expansão ou mudança significativas? Os seus produtos e serviços atuais atendem às necessidades, aos desejos e às expectativas dos clientes? Eles podem sustentar tendências emergentes?
- Estratégia de mercado - A estratégia estabelece alvos corretamente? É inovadora e criativa?
- Processo - Os processos são capacitadores ou inibidores? Eles promovem a criatividade, a propriedade e a credibilidade?
- Suportes à infra-estrutura e à capacitação - A organização pode realizar a sua visão de *CRM*? Possui a tecnologia necessária e exigida, programas, treinamento, cultura e ambiente? A liderança é apropriada? A empresa tem multiplicadores do *CRM* em todas as áreas?

Mantendo o monitoramento das respectivas áreas relacionadas, é possível a obtenção dos dados de desempenho necessários para guiar a organização. Segundo o autor, a organização será capaz de contratar as pessoas certas, oferecer o treinamento necessário, definir as funções corretamente, determinar o negócio em que possa estar para atender às necessidades dos clientes, estabelecer comunicações-alvo para garantir maior impacto e implementar processos organizacionais corretos para garantir o alcance da visão de *CRM*.

C - O sistema de desempenho da qualidade do serviço

O autor afirma que o compromisso em relação à melhoria contínua na qualidade dos serviços da organização não acontece simplesmente porque a empresa tem uma visão de *CRM* ou um entendimento razoável do cliente e da própria organização. É necessário criar um sistema de monitoramento de desempenho da qualidade do serviço para garantir o compromisso com a melhoria contínua. Porém, esse sistema será baseado na própria visão do *CRM*.

Inicialmente, deve-se fazer um balanço interno de como está a qualidade dos serviços na opinião da própria organização. Após esse resultado, deve-se considerar como a empresa manterá a visão de *CRM*, quais valores e princípios devem ser disseminados e, finalmente, que tipo de filosofia organizacional é necessária para traduzir a visão do *CRM* para a realidade prática diária.

Em seguida, as expectativas e as metas de curto e longo prazo devem ser desenvolvidas para cada um dos pontos de vista de serviço. No entanto, estas expectativas e alvos de curto e longo prazo não podem ser desenvolvidos sem antes se definir um serviço de qualidade. Portanto, são criados vários grupos internos que deverão ter o foco nos clientes e ser validados por grupos internos fornecedores de serviços. Devem ser criadas medidas secundárias para possibilitar a melhoria contínua da organização e garantir informações apropriadas para refinar as expectativas e as metas de curto e longo prazo.

O autor observa a necessidade de criar esse processo de medidas secundárias que poderá incluir, por exemplo, um sistema de medição de desempenho do tipo *Balanced Scorecard*, uma pesquisa de atendimento ao cliente correspondente e, finalmente, um processo proativo de gerenciamento de questões relacionadas aos consumidores. Nesse caso, o sistema de medição de desempenho deve abranger todas as áreas consideradas relevantes para o serviço de qualidade. Sabendo-se que as áreas têm

valores diferentes na equação qualidade, cada área deverá ser avaliada de acordo com a prioridade e importância.

Por outro lado, a pesquisa de atendimento ao cliente deve oferecer suporte e aumentar os dados obtidos pelo sistema de medição de desempenho. Durante o desenvolvimento da pesquisa de atendimento ao cliente, deve-se ser criterioso para garantir que as informações obtidas sejam compatíveis e comparáveis com informações do sistema de medição de desempenho, informações importantes, pertinentes e úteis. Por último, para o processo de gerenciamento das questões relacionadas aos clientes, a organização deve estabelecer os principais problemas do público-alvo e definir quais as informações relevantes para garantir a utilidade do sistema.

Etapa Quatro: garantindo o sucesso de CRM

Nessa última etapa, dois novos componentes são estabelecidos para garantir o sucesso da implementação do CRM. Inicialmente, será necessário criar um ambiente propício. Posteriormente, uma progressão de estágios evolutivos também será primordial.

O Ambiente certo deve ser criado para otimizar todos os recursos organizacionais, visando obter os melhores resultados da organização e seus colaboradores, e, conseqüentemente, garantir o sucesso definitivo do CRM. Para o autor, esse novo ambiente organizacional representa uma nova cultura. O ambiente torna-se proativo, a gerência passa a ser participativa, motiva os funcionários, cria valor para a equipe, alinha esforços, busca a satisfação total dos clientes internos e externos, enfatiza o resultado das pessoas, estimula a melhorar desempenhos futuros e procura oportunidades com resultados e sucessos a longo prazo. Conforme o autor, depois dessa mudança, a organização estará pronta para o alcance da visão do CRM.

Ainda nessa quarta etapa, um último componente faz-se primordial: uma evolução em estágios, movendo-se de plataforma a plataforma, ou melhor, passo a passo, cada fase acontece na sua ordem cronológica. Segundo o autor, mesmo com a criação dos três sistemas de desempenho citados, os resultados não alcançam as expectativas, visto que esses sistemas são, de modo geral, muito concentrados nas suas próprias métricas. Eles falham na medida dos resultados e no uso deles para a melhoria contínua. Portanto, o autor afirma que a organização deve percorrer os três estágios, conhecidos como plataformas, evoluindo passo a passo. Esse caminho torna-se condição fundamental para garantir que o programa de ADE conduza a empresa à visão do CRM.

A primeira plataforma criada refere-se à base estabelecida, a plataforma de estrutura do desempenho. Nesse estágio são estabelecidos: os princípios, os processos e os critérios do programa de ADE, o embasamento necessário para o planejamento do *CRM* no longo prazo e a ferramenta de comunicação a ser utilizada.

A segunda plataforma refere-se à plataforma de informações sobre desempenho. Diante da necessidade de medir o desempenho e avaliar suas respectivas métricas, são implementadas atividades de monitoramento: auditorias tradicionais (uma revisão independente do desempenho), auto-avaliações (avaliações feitas pelos próprios funcionários sobre os próprios desempenhos em relação a essas métricas), pesquisas com clientes (questionários medindo níveis de satisfação e buscando descobrir informações sobre novas necessidades) e monitoramento remoto (conduzido por terceiros, a partir de um local remoto e independente do desempenho).

A terceira plataforma refere-se à melhoria de desempenho. Nessa etapa são feitas revisão e validação das medidas de desempenho e, posteriormente, são avaliadas quais medidas de desempenho devem ser mantidas e quais devem ser eliminadas, para melhor gerenciar a estratégia de *CRM*. As medidas concentram-se nos resultados do *CRM*. Essa avaliação das medidas de desempenho faz com que as métricas sejam verificadas em relação à validade (a medida é apropriada para o programa de *CRM*), à capacidade de controle (o gerenciamento tem controle sobre os fatores), à clareza (é clara e compreensível), à precisão (é confiável e capaz de ser confirmada), ao custo (custo x benefício), ao tempo (é coletada no tempo útil), à consistência (é relacionada aos mesmos fatores, em todos os casos, todas as vezes), à acessibilidade (é fácil coletar essa informação).

De acordo com o autor, essa última etapa garante que a tecnologia usada seja consistente, as informações coletadas sejam pertinentes ao desempenho do *CRM* e, por último, a etapa também confirma a implementação de um processo para relatar a melhoria alcançada e a demonstração do sucesso pela exposição de como as informações estão sendo usadas.

Finalmente, o autor faz algumas recomendações e comentários sobre o ADE: no início, os esforços devem ser o mais simples possível, o bom entendimento dos clientes deve vir em primeiro lugar, a análise das deficiências organizacionais é um ponto de partida crítico, as medidas de desempenho devem ser alinhadas aos fatores críticos do sucesso e focando sempre a visão do *CRM*. O ambiente apropriado é vital para o sucesso do ADE, os esforços iniciais devem almejar as primeiras vitórias para

criar confiança, o movimento evolutivo sobre os três estágios ou plataformas é uma necessidade e, por fim, deve-se reavaliar, continuamente, a visão do *CRM*, para os seus ajustes estratégicos e a sua melhoria contínua.

2.4 Considerações finais

A partir dos itens discutidos ao longo deste capítulo, pode-se comprovar a amplitude da estratégia do *CRM* e afirmar que a necessidade da adoção dessa estratégia originou-se das próprias exigências do mercado. Verifica-se, pois, que o *CRM* fundamenta-se em vários conceitos organizacionais como: o foco no cliente, a segmentação dos consumidores, a preocupação com resultados a longo prazo, a definição dos processos organizacionais, entre outros. Contudo, observa-se a exigência de uma intra-estrutura tecnológica para a implantação do *CRM*, a qual envolve diversos tipos de softwares. Finalmente, pode-se afirmar a importância do planejamento dessa estratégia que foi apresentada durante a exposição de um modelo de implementação de *CRM*.

Capítulo 3 - Dificuldades Para Implementação do CRM e Condições

Propícias

3.1 Concepções equivocadas do CRM

Apesar de todo o enfoque dado à importância do CRM dentro de uma organização, autores como SWEAT (2002), RIGBY E REICHHELD E SCHEFTER (2002) e CAMPBELL (2003) citam algumas pesquisas desenvolvidas por consultorias, como GATNER GROUP e META GROUP, que apontam a existência de um alto número de falhas nos projetos de CRM. De acordo com esses autores, algumas dessas pesquisas demonstram que 55% dos projetos de CRM não produzem os resultados esperados.

VERHOEF E LANGERAK (2002) observam alguns resultados de outras pesquisas que mostram os seguintes números: nos EUA e na Europa, 65% das grandes empresas têm conhecimento das tecnologias do CRM; 28% dessas empresas ainda estão se desenvolvendo nessa área; E somente 12% das grandes empresas estão usando aplicações de CRM. Segundo os autores, as taxas de sucesso dos projetos de CRM variam entre 30% e 70%. Contudo, os autores acrescentam que, de modo geral, os gerentes estão insatisfeitos com o desempenho dos seus projetos de CRM.

Diante desse contexto, esses mesmos autores declaram que a insatisfação com o desempenho dos projetos é resultado de onze concepções gerenciais equivocadas sobre o uso de softwares de CRM. Em seguida, os autores enfatizam que as premissas mais importantes envolvem o CRM e o comportamento do cliente. Portanto, nota-se a relevância da apresentação dessas onze concepções equivocadas do CRM, conforme citado por VERHOEF E LANGERAK (2002):

1 – “Somente o uso dos softwares de CRM aumentará a performance do negócio”.

Para os autores, normalmente, muitos gerentes acreditam que, implantando pacotes de ferramentas de CRM, o desempenho do marketing irá progredir, porém o

CRM é muito mais abrangente do que a instalação e o uso de aplicativos específicos. Os softwares, sem considerar os aspectos culturais e organizacionais, diminuirão os custos operacionais e poderão melhorar a eficiência dos processos de marketing, visto que o *CRM* exige uma empresa centrada no cliente, visando criar-lhe valor. Sendo assim, o comprometimento da alta administração será fundamental para tornar essa filosofia uma estratégia de negócio e possibilitar sua disseminação na organização.

Outro aspecto observado é a necessidade de treinamento específico, pois as aplicações de *CRM* envolvem, geralmente, alta tecnologia e, muitas vezes, a equipe não está apta para trabalhar com esse tipo de sistema e reluta em usar as novas ferramentas. Os autores também observam a necessidade de interação entre o marketing e a área de TI, visto que as ferramentas analíticas só alcançarão um resultado consistente, caso as informações de marketing usadas sejam de excelente qualidade.

MCHUGH (2003) destaca alguns desses mesmos aspectos, enfatizando o problema gerado pela relutância da força de vendas em compartilhar as informações necessárias para atualizar os dados de mercado, possibilitando a contradição e, em certos casos, a duplicidade no armazenamento das informações. A autora acrescenta que a eliminação da redundância, a correção de erros, a obtenção das informações pertinentes e a sua armazenagem constituem 70% do projeto total.

A disseminação da filosofia do *CRM* na organização, observada por VERHOEF E LANGERAK (2002), GASCOIGNE apud REEVES (2003), também alerta sobre essa necessidade e nota que, apesar de os princípios básicos do *CRM* serem antigos, a sua aplicação nas empresas é algo mais recente.

2 – “As empresas devem, apenas, focar no desenvolvimento do relacionamento com clientes”.

Segundo os autores, sabe-se que a aquisição de novos clientes envolve grandes recursos empresariais. Portanto, deve-se focar na manutenção dos atuais. Os autores também alertam que haverá sempre alguns clientes que deixarão essa carteira e migrarão para a concorrência. Sendo assim, caso a organização concentre todos os seus esforços na manutenção dessa fidelidade, haverá o encolhimento da sua base de clientes a longo prazo. Por isso, toda empresa necessita adquirir novos consumidores para compensar esse fluxo de saída e evitar que a sua competitividade seja afetada posteriormente.

Os autores ressaltam que em mercados com taxas de retenção relativamente baixas, o foco na manutenção dessa fidelidade não apresenta grandes resultados, pois,

nesse segmento, o ganho com a construção de relacionamento é muito limitado. Esse tipo de mercado apresenta o ciclo médio de compra longo, portanto será necessário investir na aquisição de novos clientes para compensar a defasagem entre os períodos.

Entretanto, REEVES (2003) observa, enfaticamente, que adquirir um novo cliente é seis vezes mais custoso do que reter o consumidor existente. Inclusive, aponta esse fato como a grande força do *CRM*, diante da atual e conturbada economia. A autora acrescenta que essa é a razão pela qual as empresas estão adotando o *CRM*, no intuito de se manterem competitivas.

3 - “Aquisição de clientes e *CRM* são duas coisas sem relação direta”.

Freqüentemente, o processo de aquisição de novos clientes e o projeto do *CRM* acontecem isoladamente, pois não são consideradas atividades interligadas. Normalmente, essa situação é ocasionada pela separação das funções e departamentos responsáveis por ambos. Sendo considerados processos e atividades sem vínculos organizacionais, o reflexo imediato é uma redução da eficácia do *CRM*.

Para autores, esses dois processos necessitam ser administrados simultaneamente porque a estratégia usada para conquistar novos clientes tem um forte impacto no desenvolvimento das relações com eles. Por exemplo, diferentes canais de marketing poderão atrair consumidores com diversos níveis de lucratividade. Portanto, a integração dessas atividades é de vital importância para o alcance das expectativas do *CRM*.

Essa mesma visão é compartilhada por REEVES (2003). A autora afirma que a falha de comunicação entre os departamentos de serviço ao consumidor, vendas e marketing, é algo muito comum e acarreta muito gasto para a organização. Para a autora, esse fato atinge diretamente o desempenho do *CRM*.

4 – “Os clientes querem ter relacionamentos com as empresas”.

Conforme os autores, sabe-se que, em mercados altamente competitivos, o desenvolvimento e a personalização das relações com o público-alvo garantem, provavelmente, maiores retornos a longo prazo. As interações sociais são vistas, inclusive, como valores agregados que aumentam o compromisso entre as partes. Todavia, para os produtos e serviços de baixo envolvimento e também para os bens e serviços de utilidades, as compras são, de modo geral, baseadas nos custos. Portanto, dependendo da característica do mercado, os consumidores não querem nem precisam desenvolver relacionamentos com seus fornecedores, pois com esse conhecimento antecipado, recursos empresariais devem ser poupados.

Por outro lado, BARNES (2003) coloca que, apesar da existência de diversos grupos de clientes que almejam diferentes tipos de relacionamentos, será sempre vital o conhecimento desse público para a construção dos relacionamentos desejados e definidos pelo tipo específico de cliente. E, sobretudo, a decisão sobre a formação desse relacionamento também será sempre arbitrada pelo próprio cliente. O autor confirma que é extremamente crítico o conhecimento do público-alvo para satisfação das respectivas necessidades e o alcance de benefícios para a organização.

De outra forma, REEVES (2003) relata a controvérsia existente e o desafio inerente ao *CRM* em relação à privacidade do cliente. A autora comenta que o conhecimento sobre o consumidor poderá ser bastante confortável para ele, às vezes, torna-se contrariamente desagradável. Mesmo em projetos de *CRM* bem sucedidos, essa variável, o conhecimento do cliente, tem um aspecto muito sutil e questionável. A autora observa que o consumidor, em certos casos, questiona sua privacidade para fornecer dados e informações.

5 – “Relacionamentos duradouros e de longo prazo são sempre mais rentáveis”.

Segundo os autores, assume-se como fundamental o foco em construir relacionamentos de longo prazo, justificando-se que os clientes com o ciclo de vida longo são mais lucrativos. Enfatizam-se os seguintes argumentos: os consumidores com relacionamentos duradouros são menos sensíveis a preço; logo, os aumentos de preços podem ser utilizados mais facilmente; os custos para servir esses clientes são menores; o faturamento por cliente é maior, e, finalmente, os clientes fiéis geram referências.

Embora existam algumas evidências nessas afirmações, pesquisas realizadas mostram que ocorre, de certo modo, uma exagerada simplificação em equiparar clientes fiéis com maiores lucros. Para os autores, a presunção de que clientes com relacionamento de longo prazo estão dispostos a pagar um preço mais alto não é verdadeira. Esses consumidores têm mais experiência com a empresa e um melhor entendimento do valor agregado que recebem. Portanto, eles são, freqüentemente, mais sensíveis a preço.

Conforme os autores, a evidência empírica de que os clientes com um relacionamento mais antigo e duradouro representam custos operacionais menores também é mais rara, visto que nenhuma diferença substancial foi encontrada nas pesquisas realizadas entre os clientes com longo e curto relacionamento, considerando-

se, inclusive, seus respectivos custos promocionais. No entanto, pesquisas mostram que os clientes com o ciclo de vida maior são menos propensos a mudar de fornecedores.

Os autores resumem que focar, unicamente, em altas taxas de retenção não é uma boa estratégia de marketing. Ao invés disso, gerentes devem explorar as oportunidades de “*cross-selling*” e “*up-selling*”, ou seja, a estratégia usada deve buscar as possibilidades de efetuar vendas cruzadas e entregar produtos com maior valor agregado. Em suma, o CRM deve ter o foco principal em desenvolver o relacionamento com o cliente de maneira que agregue valor para ambos os lados envolvidos.

Esse aspecto também é destacado por BARNES (2003) que enfatiza a importância de fornecer diferenciais para o cliente, oferecendo produtos e serviços não esperados, entregando um maior valor agregado e, conseqüentemente, tornando o consumidor mais propício a pagar uma soma maior, visto que produtos e serviços com maiores valores agregados são, de certa forma, desvinculados do custo. Simplesmente, esses produtos ou serviços representam um valor real para o mercado.

6 – “Clientes satisfeitos são sempre mais fiéis”.

Diante dessa sexta concepção, os autores afirmam que ter clientes satisfeitos é apenas um dos principais objetivos das organizações centradas no cliente, embora os consumidores satisfeitos sejam considerados com mais fiéis. A partir dessa suposição, muitas empresas estão investindo fortemente em programas de Qualidade Total para melhorar o nível de satisfação do seu público-alvo. Apesar de todo esse investimento, os gerentes comentam que é difícil encontrar uma ligação positiva entre a satisfação do consumidor e a sua lealdade.

Os autores citam outro aspecto em relação à satisfação do cliente, observando que essa variável mede apenas uma situação atual, porém não é capaz de capturar as necessidades não atendidas e não realizadas, sob o ponto de vista do consumidor. Essa é a razão por que muitas academias defendem o foco na criação de valor superior para os clientes, ao invés de focar exclusivamente na sua satisfação.

Por outro lado, os mesmos autores dizem que as organizações devem monitorar o nível de satisfação individual dos seus clientes ao longo do tempo. Esse método é mais informativo do que o de monitorar o nível absoluto de satisfação de todos os clientes em um ponto isolado.

Segundo os autores, a terceira razão pela qual os gerentes normalmente não enxergam alguma ligação entre satisfação e lealdade, é porque os clientes são bastante heterogêneos, pois a fidelidade, para alguns consumidores, é prioritariamente dirigida

pela satisfação, enquanto que, para outros clientes, é orientada por diferentes questões como: mudança de custos, comportamento habitual de compra, entre outros.

Os autores concluem que os gerentes devem focar na satisfação total do cliente, adotar uma visão mais dinâmica dessa satisfação e implementar programas para melhorar o nível da satisfação do público-alvo somente para os segmentos de mercado nos quais a lealdade é profundamente afetada pela satisfação do consumidor. Em resumo, a suposição de que, melhorando o nível de satisfação do cliente, sempre aumentará a sua fidelidade é extremamente simples e, em muitos casos, irreal.

Essa mesma abordagem sobre satisfação e fidelidade do cliente discutida por VERHOEF E LANGERAK (2002) é também debatida por BARNES (2003). Conforme esse último, existe uma diferença entre lealdade e retenção, proporcionando uma divergência entre satisfação funcional e satisfação emocional. Basicamente, alguns estímulos e benefícios oferecidos por uma organização provocam a retenção temporária do cliente, que é selecionado como um consumidor leal. Todavia, não existe uma fidelidade e um relacionamento por parte dele, que justifiquem a sua satisfação emocional.

Portanto, BARNES (2003) comenta a necessidade de identificar quais os aspectos que representam a satisfação funcional do consumidor em relação aos produtos e serviços de uma organização, gerando a retenção dele como cliente. E também será necessário esclarecer quais os aspectos que representam a satisfação emocional do consumidor, provocando a sua real fidelidade. O autor, ao concluir, sugere que toda empresa deve questionar quais as informações sobre a satisfação do cliente que são pertinentes a essa questão. Por isso, toda organização deve obter um melhor entendimento sobre fidelidade e valor do cliente.

7 = “As empresas devem focar os seus esforços de marketing nos clientes mais lucrativos”.

Os autores mencionam uma tradicional regra, argumentando que, normalmente, 20% dos clientes de uma empresa representam aproximadamente 80% do faturamento dessa organização. Completam dizendo que esses mesmos consumidores estão no topo da pirâmide que representa, graficamente, a carteira de clientes dessa organização. Sendo assim, a perda ou redução desse tipo de consumidor acarretaria um efeito altamente negativo na lucratividade da organização. Portanto, a recomendação prioritária seria que toda empresa deveria focar os seus esforços de marketing nos seus clientes mais fiéis e rentáveis, os quais estariam na parte superior da referida pirâmide.

Por conseguinte, a empresa também deveria alocar grande parte do investimento destinado ao marketing para esses clientes.

Entretanto, os autores questionam se esses investimentos seriam necessários para evitar a saída destes consumidores em direção à concorrência, pois pesquisas apresentam resultados, demonstrando que a lealdade dos clientes, inicialmente, é dirigida por uma certa inércia que independe de qualquer tipo de programa de fidelização. Desse modo, isso significa que a maioria dos clientes fiéis, provavelmente, irão manter-se fiéis no futuro. Para os autores, investimentos adicionais na lealdade de consumidores lucrativos e fiéis são recursos de marketing desperdiçados, ou melhor, a alocação de uma parte substancial do orçamento do marketing para esses clientes implicará que uma menor quantidade de recursos estarão disponíveis para fomentar o aumento das vendas decorrentes dos clientes potenciais que estão localizados em outras camadas mais baixas da pirâmide gráfica.

Os autores concluem que a concentração de todos os esforços de marketing no topo da pirâmide, focando somente nos clientes mais lucrativos, trará grandes prejuízos a longo prazo, para a rentabilidade da empresa. Nesse caso, as organizações não devem focar exclusivamente nos seus clientes mais rentáveis, mas também naqueles consumidores altamente potenciais, com grande valor futuro.

De maneira semelhante, RYALS(2002) também questiona alguns aspectos sobre a lucratividade do cliente. Inclusive, ela destaca a complexidade inserida na análise do histórico da rentabilidade do consumidor. Para a autora, um grande questionamento é que, muitas vezes, o atual histórico das informações sobre as transações do cliente não representa, necessariamente, um guia confiável para um futuro rentável. Segundo a autora, algumas mudanças ou circunstâncias na vida do consumidor podem alterar completamente o seu comportamento de compra. Portanto, o foco exclusivo na lucratividade do cliente apresenta uma certa vulnerabilidade, pois a organização arriscaria perder a visão do todo e o valor que poderia ser adquirido ou eliminado com a construção, a manutenção ou a descontinuidade de um relacionamento comercial. Por exemplo, sabe-se que a rentabilidade do consumidor está sujeita a variações de um período para outro. Um cliente com um histórico de lucratividade, positivo ou negativo, poderá modificar ou reverter essa situação, dependendo do investimento feito nesse relacionamento. Portanto, reduzir o nível de serviço para um cliente atualmente não lucrativo, talvez elimine a chance de manter um consumidor potencial, com grande rentabilidade a longo prazo. E, conseqüentemente, a situação

inversa poderá ser real. Os investimentos baseados, unicamente, em clientes atuais ou recentemente lucrativos não garantem sua rentabilidade futura.

8 - “A pirâmide de cliente é sempre a melhor forma de segmentação”.

De acordo com os autores, uma ferramenta analítica importante, exposta dentro do *CRM*, é a pirâmide de clientes. A referida pirâmide classifica os consumidores por camadas, segundo suas respectivas lucratividades. Contudo, apesar da atratividade dos clientes localizados na parte superior da pirâmide, representando alta rentabilidade e a própria utilidade dessa ferramenta de segmentação, existem mais algumas limitações, além da alocação dos recursos de marketing para os clientes mais rentáveis, conforme discutido anteriormente. Sendo assim, os autores observam a dificuldade do cálculo dessa rentabilidade, pois esse cálculo é, de modo geral, baseado na soma das margens de contribuição de produtos e/ou serviços vendidos para clientes, individualmente. Essas medidas de rentabilidade são relacionadas a alguns clientes específicos, com respectivos comportamentos de compras. E, freqüentemente, os respectivos custos de atendimento não estão inclusos e, geralmente, são bastante divergentes.

Por outro lado, essa pirâmide também não considera nenhum comportamento de compra relacionado, por exemplo, às referências de clientes. Em adição, a margem de contribuição considerada pela pirâmide é suscetível aos números de produtos ou serviços vendidos, porque essa margem, normalmente, cresce, quando o número de produtos e/ou serviços cresce. Essa situação é principalmente verdadeira quando os custos fixos representam uma parte substancial dos custos alocados para o produto ou serviço.

Uma outra desvantagem apontada pelos autores é o uso dessa pirâmide como forma de segmentação de mercado, considerando, apenas, o valor monetário dos clientes. Segundo os autores, as empresas que se baseiam exclusivamente na rentabilidade dos clientes e usam essa variável para o desenvolvimento de produtos, esquecendo-se de considerar as necessidades latentes do mercado, provavelmente terão uma grande dificuldade na construção e desenvolvimento das relações com seus clientes. As organizações deveriam representar as necessidades do seu público-alvo ao longo da pirâmide. Os autores esclarecem que os consumidores com diferentes características têm necessidades distintas que são atendidas de diferentes formas. No entanto, essa segmentação por necessidade deverá ser correlacionada com os diversos níveis de rentabilidade. A partir dessa correlação dentro dos diferentes segmentos, as

empresas devem desenvolver vários programas específicos de marketing e sistemas de serviços personalizados para cada um dos segmentos caracterizados na pirâmide.

Outra implicação, comentada pelos autores, refere-se à “armadilha ou cilada da rentabilidade dos clientes”. Sabendo-se que a pirâmide considera a margem de contribuição e o número de produtos vendidos, caso reduza o número de clientes e o de produtos vendidos, os atuais clientes lucrativos deixarão de ser rentáveis. Isso significa que os consumidores rentáveis poderão transformar-se em não lucrativos, quando existe uma redução do seu número. Essa redução da carteira de clientes também apresentará outras consequências negativas, particularmente quando o tamanho dessa carteira é um importante referencial de qualidade para os clientes potenciais. Portanto, a prospecção de novos clientes estará automaticamente comprometida.

Finalmente, os autores observam que, caso as organizações usem a referida pirâmide como forma de segmentação de mercado, essas empresas devem tomar conhecimento de como os consumidores percebem tratamentos diferenciados ao longo das diversas camadas da pirâmide, visto que, nos mercados em que a igualdade é um importante valor social, os diferentes níveis de serviços oferecidos aos clientes poderão prejudicar a reputação da organização.

Várias dessas mesmas preocupações sobre a forma de segmentação dos clientes, abordadas por VERHOEF E LANGERAK (2002), também são compartilhadas por RYALS (2002). A princípio, a autora comenta a dificuldade em alocar os custos indiretos e cita, como principais problemas, os seguintes pontos: a divergência nos custos de atendimento dos consumidores, as diferentes necessidades e exigências do público-alvo e, mais relevante, a amplitude do mix de produto que proporciona uma diversidade de custos fixos e indiretos entre os respectivos produtos. Para a autora, todos esses pontos tornam criteriosa a alocação dos custos ao longo da pirâmide de segmentação, conforme discutido anteriormente.

Em seguida, RYALS (2002) acrescenta que a complexidade em calcular o valor do ciclo de vida do cliente (*CLV*) também afeta, de certo modo, a segmentação de mercado. Enfatiza que a confiabilidade desse cálculo depende da habilidade em prever, com um certo grau de exatidão, o futuro comportamento de compra dos consumidores. Conseqüentemente, o *CLV* apresenta uma influência na segmentação de mercado e questiona a concepção da pirâmide como forma de segmentação.

9 – “Programas de fidelidade sempre melhoram a lealdade dos clientes”.

Nessa nona concepção, os autores relatam que um programa de fidelidade é o instrumento de marketing mais associado ao *CRM*. Apesar da sua existência muito antiga, os avanços tecnológicos enfatizam o uso desse instrumento. O objetivo desses programas é melhorar as taxas de retenção de clientes e reforçar as vendas cruzadas (cross-selling). Os autores comentam sobre o alto custo da implantação dessa ferramenta e ressaltam que, uma vez implantada, as empresas tornam-se relutantes em retirar esse instrumento da sua estratégia comercial, por causa do efeito negativo no marketing empresarial, em virtude dessa retirada.

Conforme os autores, as organizações que adotam esse tipo de ferramenta, normalmente não compartilham informações. Portanto, existem poucas evidências empíricas sobre os resultados positivos gerados por esse instrumento, embora exista uma evidência, revelando que, nos mercados altamente competitivos, os modelos de compras são tão bem estabelecidos que isso dificulta melhorar ou aumentar o nível de lealdade dos clientes, copiando, simplesmente, um programa de fidelidade.

Portanto, os autores observam que a empresa deve ser muito criteriosa antes de implementar um programa desse tipo, avaliando seus custos x benefícios. E, somente após essa ponderação, deverá tomar uma decisão final. Os autores enfatizam que os benefícios considerados devem englobar os ganhos financeiros e os resultados não monetários promovidos pelo crescimento dessa lealdade, tais como as informações de mercado obtidas depois dessa implantação, pois esse conhecimento poderá ser usado como vantagem competitiva.

Entre suas diversas abordagens sobre a relevância do conhecimento do cliente no *CRM*, BARNES (2003) também menciona que é necessária muita habilidade ao lidar com programas de fidelidade como um instrumento para melhorar a lealdade dos clientes, e concorda com isso. Semelhante aos questionamentos feitos por VERHOEF E LANGERAK (2002), esse autor alega com pertinência que, em alguns casos, os sistemas de informações ou os próprios programas de fidelização selecionam clientes como menos valiosos e não consideram um passado lucrativo, ou mesmo, um potencial futuro rentável.

Sendo assim, as métricas estabelecidas nesse tipo de programa poderão causar efeitos negativos, caso exista uma mudança no nível de atendimento e serviço prestado ao cliente, baseada, exclusivamente, nos relatórios dessa ferramenta. A organização também poderá perder a oportunidade de obter um potencial cliente lucrativo a longo prazo, e, particularmente, adquirir uma ameaça de mercado em razão

dos prejuízos gerados pela insatisfação do nível de serviço recebido por esse consumidor, com base nas métricas do programa de fidelização.

Conclui-se, portanto, que somente a TI não consegue avaliar o passado, o presente e o futuro do cliente. Uma consideração mais ampla e, possivelmente, menos lógica e mais sensível será necessária, pois a lealdade do cliente envolve a construção de relacionamento.

10- “O valor do ciclo de vida individual de cada cliente é previsível”.

Segundo os autores, identifica-se o valor de ciclo de vida do cliente (*CLV*) como sendo a medida de desempenho mais importante que um sistema de *CRM* possa adotar. O *CLV* é a melhor descrição do valor presente líquido de todos os ganhos futuros de um cliente individual. Nesse caso, se uma empresa conhece o valor presente líquido dos seus respectivos clientes, todos os esforços de marketing podem ser focados naqueles clientes que, provavelmente, proporcionarão os maiores resultados. Entretanto, para se obter uma previsão mais precisa do *CLV* de cada cliente, os gerentes precisam obter informações sobre retenções individuais e probabilidades de vendas cruzadas.

Nesse caso, os autores alertam sobre alguns problemas encontrados na previsão exata do *CLV*, pois existem vários fatores que afetam esse cálculo. Sendo assim, destacam-se algumas variáveis como: satisfação dos clientes, ações da concorrência, legislações, entre outras que também influenciam nesse cálculo e, normalmente, são informações que não estão armazenadas no banco de dados da organização. Todavia, os autores afirmam que, apesar das dificuldades associadas à estimativa do *CLV*, esse conceito tem duas razões que provam sua utilidade e importância dentro de um sistema de *CRM*. Inicialmente, utilizando-se o *CLV* como um sistema de medição de desempenho, a gerência é forçada a adotar uma visão de longo prazo para tomar as decisões de marketing. Os autores observam que, ao invés de focar em medidas de curto prazo, como, por exemplo, a participação de mercado (*share of market*), os gerentes são obrigados a adotar o foco nos ganhos futuros.

Posteriormente, os autores também observam a existência de bons e, relativamente, simples aplicativos que podem ser usados para prever o *CLV*. Finalmente, os autores comentam que o resultado dessa previsão poderá ser usado na alocação do orçamento para aquisição de clientes e desenvolvimento das estratégias de marketing para cada segmento de mercado específico. Nota-se que essas mesmas considerações sobre o *CLV*, apresentadas por VERHOEF E LANGERAK (2002), foram confirmadas por outros autores como KOTLER (1999), RYALS (2002), entre outros.

Desse modo, pode-se considerar o *CLV* um conceito importante, inserido na estratégia do *CRM*.

11 - “A internet é a ferramenta mais conveniente para aumentar a lealdade dos clientes”.

Os autores admitem a grande repercussão criada em torno da Internet, como o canal mais moderno para a construção de relacionamento com clientes e, sobretudo, pela oportunidade de oferecer produtos e serviços personalizados, no entanto, os autores relatam a possibilidade de uma consequência importante que mostra outro aspecto sobre a Internet. Os autores referem-se à grande transparência de mercado que essa ferramenta expõe, permitindo a comparação de preços e possibilitando a experiência com novos fornecedores, sem muita dificuldade para os clientes. O desaparecimento das tradicionais barreiras de mudanças como, por exemplo, a distância física dos fornecedores ou dos pontos de venda, a lealdade dos consumidores tende a diminuir na era da Internet.

Segundo esses autores, o maior objetivo das empresas que operam na Internet deve ser adquirir novos clientes, fornecendo serviços e produtos customizados. No entanto, essa customização não poderá ser limitada à Internet, deverá ser expandida para outras experiências, por exemplo, aos serviços de entrega em domicílio (*delivery services*). A empresa deve utilizar os perfis de clientes, construídos pela obtenção das informações via Internet e, oportunamente, usá-las para personalizar os seus produtos e serviços. Em resumo, os autores afirmam que a Internet é apenas uma ferramenta conveniente para aumentar a lealdade dos consumidores, quando eles caminham voluntariamente, em direção a um novo canal ou fornecedor, e podem ser atraídos por ofertas customizadas.

Essa última concepção equivocada sobre o *CRM*, observada por VERHOEF E LANGERAK (2002), está claramente discutida por NEWELL (2000), embora o autor enfatize a força da Internet para a viabilização do *CRM* e declare que essa ferramenta é um marco no marketing de relacionamento. Para o autor, a Internet é a ferramenta poderosa e revolucionária dentro de um projeto *CRM*.

A partir destas onze concepções gerenciais equivocadas sobre o *CRM*, apresentadas por VERHOEF E LANGERAK (2002), os autores concluem que, caso os gerentes identifiquem claramente essas concepções, possivelmente terão uma expectativa mais realista do que o *CRM* poderá proporcionar para uma organização. E, principalmente, a gerência será mais criteriosa e seletiva, antes de investir em projetos

de *CRM*, pois a organização terá o conhecimento de que adotar um sistema de *CRM* requer, primeiramente, a formulação e implementação de uma abrangente estratégia de *CRM* centrada no cliente.

3.2 Obstáculos

Conforme foi visto anteriormente, identificam-se algumas concepções organizacionais equivocadas que deixam a desejar as expectativas em torno do *CRM*, pois um projeto de *CRM* absorve muitos recursos empresariais e visa ao retorno sobre esses investimentos. MCLUHAN (2001), VERHOEF E LANGERAK (2002), SWEAT (2002), NOVO (2002), THOMPSON (2002), RIGBY E REICHHELD E SCHEFTER (2002), GOOZE (2003), entre outros, observam e constataam vários obstáculos do *CRM*.

De acordo com alguns desses autores, as dificuldades e causas de falhas envolvidas em um projeto de *CRM* têm diversas origens e, muitas vezes, são problemas e processos anteriores ao início da adoção dessa estratégia. Portanto, a revisão e as prováveis mudanças dos processos organizacionais são factíveis. Os autores relatam diferentes abordagens e também comentam os fatores positivos e os negativos que estão inseridos no contexto do *CRM*.

SWEAT (2002) observa algumas variáveis distintas sobre falhas do *CRM* e questiona o que realmente se caracteriza como sendo uma possível falha desse sistema. A primeira variável colocada pelo autor refere-se aos números estatísticos e previsões das taxas de falhas do *CRM*. Para o autor, comenta-se muito mais o assunto do que ele é verdadeiramente comprovado. E quanto maiores são os números, mais possibilidades para que reportagens e artigos sobre o tema sejam vendidos.

O autor cita uma pesquisa feita pelo Gartner Group e diz que as taxas de 65% falhas do *CRM*, por ocasião da pesquisa, irão passar para 80% em dois anos e, depois, cairão para taxas de 50%, em cinco anos. O autor afirma que prefere ser otimista em relação aos números, sem dar grande importância para essas taxas e também optar por não colocar grande expectativa nas taxas de previsão de vendas de sistemas de *CRM*. Ele deixa explícita a certeza de que o número é bastante alto, mas prefere pesquisar as verdadeiras causas das falhas e descontar um pouco do sensacionalismo criado em torno das elevadas taxas. Posteriormente, o autor aborda mais alguns pontos sobre as falhas do *CRM* e menciona que este é um tema árduo dentro de uma organização, pois envolve muitas pessoas e afeta os processos organizacionais,

ocasionando impacto para todas e quaisquer pessoas que, de um certo modo, tenham contato com os clientes.

Para o autor, a falta de um estudo ou mapeamento dos atuais processos organizacionais para fixá-los onde houver necessidade, certamente enfatizará as falhas do *CRM*. Segundo sua pesquisa, as falhas fazem realmente parte do processo de implementação, embora elas ocorram mais do que deveriam e, em muitos casos, por falta de mudanças e procedimentos necessários a sua implantação.

Por outro lado, o autor observa que as expectativas sobre o *CRM* são diferentes da realidade. Por exemplo, a princípio, a equipe de venda sente-se vigiada pela gerência e com muito mais tarefas para executar. Por sua vez, o departamento de atendimento ao cliente tem que realizar suas atividades, utilizando um sistema completamente diferente, para poder atender aos consumidores via *WEB*. Conforme o autor, a tecnologia não falha, mas a organização sim. Por isso, é preciso preparar a empresa para uma implementação desse porte. E é necessário ir mais além, verificando-se o que pode ser definido como sendo uma falha real do sistema de *CRM*.

Segundo o autor, muitas vezes, a empresa presume que comprou um sistema tão “mágico” que resolverá todos os seus problemas. Em outros casos, os vendedores de softwares prometem o que a tecnologia não poderá cumprir e, principalmente, deixam de comunicar a complexidade envolvida em um sistema desse nível. Paralelamente, as pessoas da organização, responsáveis pela área de tecnologia, compram algo sem também considerar essa complexidade envolvida, sem se preocupar com a revisão dos processos do negócio e sem fazer as devidas alianças com as unidades corretas de negócio, deixando de elaborar a integração necessária.

Finalmente, o autor afirma que as reais questões sobre as falhas do *CRM* são as expectativas irreais, a falta de alinhamento entre o negócio e o pessoal de TI, pois os softwares, que muitos supõem fornecerem “milagres”, nunca apresentarão um desempenho esperado. O sistema de *CRM* não garantirá um fluxo puro de informação sobre o cliente, caso a empresa não possua os seus processos organizacionais nas devidas condições. No entanto, a empresa percebe a vantagem competitiva inserida no sucesso de um programa de *CRM*, quando a organização sabe quem são seus clientes e conhece muito sobre eles.

Na visão de MCLUHAN (2001), apesar das vantagens óbvias do *CRM*, os projetos que envolvem esse sistema apresentam um custo bastante alto, consomem muito tempo e recursos e, ainda, o seu retorno é incerto. O autor ressalta que a

repercussão sobre o *CRM* é grande, porém pesquisas têm mostrado uma taxa de sucesso muito pequena, aproximadamente de um para dez. Portanto, esses números colocam em dúvida a recompensa dos esforços exigidos pelo sistema. O autor comenta que, para muitos especialistas no assunto, um problema inserido no *CRM* é a alta confiança colocada na tecnologia de informação, subestimando a importância dos processos de negócio. Muitas organizações também falham em fornecer o suporte necessário ao sistema e, às vezes, na discussão sobre os componentes fundamentais para o desenvolvimento e funcionamento do *CRM*. Nesses dois últimos casos, podem ser citados o treinamento da equipe e a escolha de fornecedores.

Para o autor, outra grande dificuldade é o estabelecimento da ligação entre o tipo de melhoria almejada por um sistema de *CRM* e o retorno financeiro. Contudo, as organizações estão começando a entender que algumas medidas de desempenho são essenciais para medir o retorno sobre investimento. O avanço da tecnologia tornou o *CRM* uma realidade, mas as empresas querem saber o retorno sobre esse alto investimento. De fato, as organizações desejam conhecer o que a tecnologia faz para reduzir custo e aumentar as vendas. Entretanto, muitos benefícios oriundos do *CRM* são, de certo modo, intangíveis e difíceis de serem reconhecidos e armazenados, para efeito de medição. O autor enfatiza que identificar o retorno sobre esse investimento deveria ser um assunto baseado em fatos e intuição, com proporções exatamente iguais. As empresas deveriam ter uma visão de alto nível sobre os benefícios gerais e um entendimento detalhado sobre em que lugar e de que maneira o processo poderia extrair benefícios específicos.

MCLUHAN (2001) continua suas pesquisas junto aos grandes fornecedores de *CRM* e cita alguns dados revelados pela empresa Siebel, uma dos maiores do mundo em sistemas de *CRM*. Esse autor revela que pesquisas feitas com clientes dessa empresa apresentam um número de 16% de aumento no faturamento dos consumidores. Em relação à fidelidade dos clientes e à eficiência da equipe, esse número cresce para 21%. Todavia, o autor alerta para a grande dificuldade que esse fornecedor de *CRM* e outros, considerados os maiores, têm em obter informações e detalhes por meio de estudo de caso. Para justificar essa dificuldade, o autor apresenta duas razões. Primeiramente, a confidencialidade é uma questão indubitável. Segundo o autor, as organizações restringem as informações sobre os resultados do *CRM*. Em seguida, ele menciona que, em muitos desses casos, os projetos ainda estão em fase de desenvolvimento e aspiração, e, em relação ao *CRM*, revelar quanto se ganha no relacionamento com os

clientes é assunto confidencial e, para a grande maioria do mercado, o *CRM* está numa etapa de desenvolvimento.

Finalmente, o autor observa a falha do *CRM* referente à implantação do sistema. O autor afirma que o erro é tentar implantar esse tipo de sistema com muita rapidez, sem o suporte necessário. Para ele, implementar o sistema por etapas proporcionará benefícios nas respectivas fases de implantação, e o retorno sobre esse investimento será mais provável.

GOOZE (2003) também analisa o contexto do *CRM* e afirma que, diante dos problemas econômicos, torna-se muito fácil atribuir ao mercado a culpa da redução de vendas. Mas, na maioria das vezes, os esforços de venda falham por duas razões: as atividades de venda são apenas um conjunto de atividades, ao invés de serem um processo organizacional e, quando existe um processo, ele é um processo errado de venda. O autor observa a importância de a organização possuir um processo eficaz de vendas para implementar métodos de gerenciamento como o *CRM*. O autor também comenta que a elaboração dos processos envolve muito tempo para que eles sejam avaliados como eficientes em relação aos valores gastos e ao fluxo de trabalho interno.

Posteriormente, o autor ressalta que esses processos, em muitos casos, são modelados por programas de consultorias publicados em livros, porém o autor destaca a relevância dos processos de vendas serem construídos internamente pela organização, tornando-os mais fáceis e adaptáveis aos processos de compras dos seus clientes. Após estabelecer como fundamental a existência de um processo de venda e, como primordial, o seu alinhamento com o processo de compra dos clientes, o autor afirma que a falta desse alinhamento é uma das principais razões de falhas na implementação dos projetos de *CRM*. Sob a ótica desse autor, as empresas estariam automatizando um processo errado, pois ele estaria incompatível com os processos de compra do público-alvo. Portanto, a tecnologia apenas fará os erros de forma mais rápida.

Segundo esse autor, cada cliente tem o seu processo de compra e espera receber um valor agregado em cada etapa desse processo. No tempo apropriado, cada atividade de compra é dirigida com base nas atividades de vendas do fornecedor, as quais são percebidas como úteis e de valor agregado pelo cliente. O valor esperado pelo consumidor, em cada etapa do seu processo de compra, é fornecido no respectivo tempo do processo de venda por seu fornecedor. Para o autor, um processo de venda alinhado poderá medir e gerenciar a eficiência das funções de vendas. A melhoria do processo é algo tangível, pois a qualidade e a especificação de cada etapa é conhecida, e o

alinhamento das atividades de venda pela empresa, com as atividades de compra pelo cliente, possibilita saber se as atividades de venda estão entregando o valor esperado pelo cliente. Finalmente, o autor observa que, para construir o processo de venda, a organização deve mapear o processo de compra desenvolvido por seus clientes. Para o autor, essa regra é única.

GREENBERG (2002) também ressalta o enfoque da visão de processo organizacional para o bom desempenho do *CRM*. O autor confirma que o sistema de *CRM* deve ser focado em processo, ao invés de ter o foco em atividades distintas. Ele acrescenta que todos os dados dos clientes devem ser integrados numa única visão, um processo completo que evite uma simples agregação de dados. Todavia, o autor observa outro ponto relevante para o desenvolvimento da visão de processo. Ele coloca que, mesmo existindo um processo de venda e a tecnologia de informação, para o seu suporte, será fundamental ter uma equipe treinada e capacitada que possa compreender e executar as respectivas tarefas e responsabilidades. O autor finaliza sua abordagem dizendo que o software não é a solução para o desenvolvimento das práticas de negócio, mas a tecnologia de informação representa uma variável muito importante no contexto do *CRM*.

De acordo com o ponto de vista desse autor, pode-se afirmar que a falta da visão de processo, a inexistência da tecnologia de informação necessária para o respectivo suporte e a ausência do treinamento da equipe proporcionarão prováveis falhas ao sistema de *CRM*.

Por outro lado, NOVO (2002) trata o valor futuro do cliente como um ativo da empresa e afirma que o aumento desse valor é a idéia central do *CRM*. O autor também menciona que as empresas devem pensar em seus clientes, em termos de demonstrações financeiras, caso contrário essas organizações poderão prejudicar seus próprios esforços de *CRM*. Conforme o autor, sem ter essa visão de longo prazo que possa ser mensurável e aumente o valor futuro do cliente, possuindo apenas algumas mensuráveis eficiências operacionais e reduções de custos, o sistema de *CRM* estará propício a falhar. A abordagem da eficiência operacional limita-se à melhoria dos processos, baseada em tecnologia, mas apenas essa abordagem não representa o *CRM*. Para implementar um sistema de *CRM*, será necessário mensurar e aumentar o valor do cliente a longo prazo e, conseqüentemente, obter-se o sucesso dessa implementação.

A partir dessa premissa, o autor observa um dilema inserido nas organizações que recompensam seus funcionários, baseando-se somente nos resultados

a curto prazo, das demonstrações financeiras periódicas, ao invés de também premiar sua equipe pelo aumento do valor dos clientes a longo prazo. Os colaboradores de uma empresa não terão interesse em trabalhar para o desenvolvimento do *CRM* na organização, caso suas recompensas financeiras não sejam respectivamente correlacionadas. Por exemplo, por qual razão a equipe de venda focaria nos clientes potenciais, com possibilidade de obter os maiores valores de venda a longo prazo, quando sua remuneração é baseada no montante de vendas fechadas, mesmo que elas decorram de clientes que terão um valor futuro muito menor. Portanto, de acordo com as regras do plano de remuneração, a empresa poderá, ou não, incentivar sua equipe a trabalhar a favor do *CRM*.

Conforme a conclusão do autor, o planejamento de um sistema de *CRM* enfrenta o conflito entre a abordagem da contabilidade do cliente, requerida pelo *CRM*, e a abordagem das declarações contábeis periódicas. Esse conflito precisa ser resolvido antes da implementação do sistema, para evitar as falhas e, sobretudo, a falta do retorno sobre o investimento que também só poderá ser visualizado a longo prazo, segundo os fundamentos do *CRM*.

Por outro ângulo, THOMPSON (2002) observa que, de acordo com pesquisas desenvolvidas por grupos de estudos no ano de 2001, mais de 52% das empresas compraram aplicações de *CRM*, sem primeiro planejar como poderiam gerar o retorno sobre o investimento. Conseqüentemente, 76% dessas empresas não alcançaram melhorias ou não obtiveram o mínimo delas. O autor refere-se a outros estudos que confirmaram uma alta taxa de falhas do sistema, com uma porcentagem variando em torno de 50% a 80%, dependendo de como a falha foi definida.

O autor comenta as explicações sobre as causas de falhas do *CRM*, anunciadas por SWEAT (2002), e o comentário refere-se a alguns projetos de *CRM* que falham por causa das expectativas contraditórias entre as pessoas das áreas de tecnologia de informação, marketing, vendas e atendimento ao cliente. Todos esses departamentos apresentam diferentes expectativas. Posteriormente, o autor relata que alguns representantes de softwares de *CRM* prometem algo que a tecnologia não poderá fazer. Os fornecedores da tecnologia do *CRM* também são responsáveis por algumas das falhas que o sistema apresenta. Em seguida, o autor destaca outras razões para as falhas do *CRM*, afirmando que a alta administração também é culpada pelo baixo desempenho do *CRM* quando não fornece o suporte necessário para o desenvolvimento desse projeto. A ausência de investimentos em programas de administração de mudanças e a falta de

definição das métricas do ROI (retorno sobre investimentos) também são erros cometidos pela alta gerência e eles resultam em falhas do projeto.

Finalmente, o autor aponta a falta de benefícios para o cliente como a principal razão das falhas do *CRM*. Ele enfatiza que as empresas procuram encontrar internamente as causas do mau desempenho do *CRM*, esquecendo-se do maior responsável pelo sucesso desse sistema, o cliente. Conforme o autor, sabe-se que a lealdade do consumidor é construída baseada no valor que lhe é entregue por meio dos produtos, serviços, preço e comunicação. Portanto, a empresa primeiro deve construir um relacionamento com o cliente, que agregue valor para ambos os lados, oferecendo mais valor do que a concorrência. E, a partir desse ponto, existirá um relacionamento que mereça ser gerenciado, isso é, o princípio do *CRM* é adotado na organização.

LOWENSTEINS (2002) observa que o ponto essencial do *CRM*, ainda não garantido, refere-se aos dados e às informações dos clientes. A aplicação estratégica desses dados e informações nos programas de *CRM* criará os mais elevados níveis de valores percebidos pelos clientes. Contudo, para que seja realizada essa aplicação, a empresa deverá compreender como identificar, reunir, armazenar, compartilhar e aplicar esses respectivos dados. O autor também confirma a existência de uma grande frustração em relação ao desempenho do *CRM* e anuncia duas razões para as falhas dos sistemas de *CRM*: os sistemas de *CRM* não estão sendo usados com eficiência suficiente para otimizar a lealdade dos clientes e, frequentemente, os programas de marketing concentram as recompensas nos clientes que já são fiéis, preterindo aqueles outros clientes potenciais.

Segundo esse autor, na grande maioria das empresas existe a falta de utilização precisa dos dados dos atuais clientes e uma fraca aplicação dessas informações cuja baixa qualidade, conforme pesquisas realizadas, torna as organizações incapazes de criarem uma visão unificada do cliente. O autor acrescenta que grande parte dos desafios do desempenho organizacional tem origem nas informações de clientes. Por exemplo: a falta de disponibilidade de informação, pobre armazenagem e gerência de dados, ineficiente compartilhamento e utilização de dados e informações, entre outros. Para o autor, essas razões justificam a ineficiência do uso do *CRM*.

RIGBY E REICHHELD E SCHEFTER (2002) consideram as pesquisas feitas pelo Gartner Group, empresa de pesquisa e consultoria, e dizem que 55% de todos os projetos de *CRM* não produzem resultados. Os autores observam que outros estudos

realizados no ano de 2001 constataram que, além das falhas ocorridas, algumas iniciativas de *CRM* chegaram a prejudicar as relações com os clientes mais antigos.

Diante dessa situação, esses autores ressaltam quatro riscos inseridos no *CRM*, os quais ocasionam as principais falhas do sistema. Inicialmente, os autores afirmam que implementar o *CRM*, antes de criar uma estratégia para o cliente, é o primeiro risco ou razão para o sistema falhar. Segundo os autores, as ferramentas de gerenciamento são vistas como interessantes, desde que possam automatizar os processos comerciais com os clientes que apresentam alta margem de lucro, e excluir o relacionamento com os clientes de baixa margem, algo que o *CRM* executa com base na análise de segmentação. Entretanto, antes de introduzir esse tipo de sistema, é necessário conduzir uma análise de segmentação e determinar os objetivos comerciais, pois o *CRM* foi desenvolvido para atingir objetivos específicos, os quais devem ser estabelecidos antes da implantação da tecnologia.

Nesse caso, as organizações não podem confundir tecnologia com estratégia comercial, pois as empresas não devem permitir que os fornecedores de softwares conduzam sua abordagem para o gerenciamento dos clientes. As empresas também não devem admitir que sua estratégia comercial seja modificada em função da TI. Ao contrário, a tecnologia tem que ser a infra-estrutura para executar a estratégia anteriormente definida. Portanto, a administração comercial não poderá ser guiada pela área de informática, e será necessário estar alinhada com uma estratégia mais abrangente.

O segundo risco apontado pelos autores é implantar o *CRM* antes de efetuar as mudanças necessárias na organização. A instalação do sistema de *CRM*, antes de se criar uma organização focada no cliente é, provavelmente, o maior risco. A empresa deve rever todos os processos comerciais para desenvolver o relacionamento com os clientes rentáveis e potenciais. Essa revisão necessita englobar desde os serviços de atendimento até a efetivação dos pedidos.

Para os autores, uma estratégia de implementação de *CRM* estará propensa a falhar caso não exista uma reestruturação interna da organização. Os diversos processos organizacionais necessitam ser envolvidos nessa reestruturação. Os processos como: a descrição de tarefas, a avaliação de desempenho, o sistema de recompensa, programas de treinamento, entre outros, deverão fazer parte dessa revisão, antes de se implementar a tecnologia do *CRM*. Inclusive, essa reestruturação deverá atingir outras áreas como, por exemplo, a produção. O objetivo será, sempre, um melhor atendimento

das necessidades dos clientes, visto que a empresa deverá manter neles o foco principal. Todavia, a alta administração precisa acreditar que será necessário rever toda sua estrutura interna, antes de investir nesse tipo de sistema e tecnologia. Conseqüentemente, a organização precisará executar e gerenciar todas as mudanças necessárias, antes de implementar o *CRM*. Desse modo, a empresa poderá evitar as possíveis falhas.

Conforme citado pelos autores, partir do pressuposto de que, quanto mais tecnologia, melhor, é o terceiro grande risco do *CRM*. Os autores observam que será um risco muito caro imaginar que, somente com um alto investimento em tecnologia, uma organização poderá alcançar o sucesso no relacionamento com seus clientes. Os autores afirmam que várias empresas adotaram uma abordagem híbrida e sadia em relação ao *CRM* e alcançaram esse sucesso. Contudo, existem empresas e clientes que necessitam de uma tecnologia mais avançada. Desse modo, descobrir em que pontos as necessidades do *CRM* se adaptam à tecnologia é o grande problema da administração.

Segundo estudos realizados por esses mesmos autores, algumas organizações obtiveram grande sucesso no relacionamento com seus respectivos clientes, sem necessitarem de grandes investimentos em tecnologia, apenas identificando pontos críticos que lhes proporcionaram um relacionamento estreito e personalizado, embora outras empresas necessitem de um investimento maior em tecnologia de informação, para desenvolverem e fortalecerem esse relacionamento.

Por último, RIGBY E REICHHELD E SCHEFTER (2002) dizem que rastejar pelo cliente, em vez de tentar conquistá-lo é o quarto risco do *CRM* que acarretará falhas no sistema. Em relação a essa questão, os autores ressaltam que, dependendo do tipo de empresa, setor de atuação, produtos/serviços e, inclusive, funcionários, a organização deve decidir como utilizar o *CRM*, para construir um relacionamento que agregue valor para os seus clientes, evitando conseqüências desastrosas para o relacionamento.

Nesse sentido, com os fundamentos de alguns estudos de casos realizados, os autores comprovam que as organizações precisam identificar quais as necessidades dos clientes atuais e quais as oportunidades para a conquista de clientes potenciais, quando utilizam qualquer ferramenta do *CRM* para retenção ou desenvolvimento das relações com os consumidores. Segundo os autores, dependendo do nicho de atuação dos clientes, algumas ações de marketing podem ser mal recebidas por eles. É necessário que esse relacionamento seja conveniente para as duas partes, pois existem

clientes que querem um relacionamento personalizado e necessitam dele a longo prazo, porém também existem clientes ou segmentos de mercado que não necessitam construir esse tipo de relacionamento. Sendo assim, utilizar um sistema de *CRM* para segmentos ou consumidores que não querem essa estratégia ou não precisam dela é uma das razões de falhas no sistema.

Finalmente, será pertinente citar os maiores obstáculos para o sucesso do *CRM*, conforme PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001). Os autores resumem as principais dificuldades como sendo: a mudança da cultura organizacional, a incapacidade de mudar os processos organizacionais e a dificuldade em adaptar e atualizar os sistemas legados existentes. Os autores afirmam que adotar uma nova cultura centrada no cliente, adaptar os processos internos para que sejam eficientes e compatíveis com as exigências do *CRM* e, particularmente, adaptar e integrar a tecnologia de informação representam os maiores obstáculos do *CRM*.

3.3 Condições propícias

De acordo com os diversos obstáculos apresentados, pode-se afirmar que algumas condições viabilizam a implantação do *CRM*. Segundo PEPPERS AND ROGERS GROUP (2001), a condição vital para o sucesso do *CRM* é uma cultura organizacional centrada no cliente e, sobretudo, a flexibilidade para efetuar as mudanças organizacionais necessárias para implementar essa estratégia. Os autores acrescentam que uma cultura organizacional orientada para o cliente, o mapeamento dos processos de negócios com as respectivas modificações exigidas pelo *CRM* e as adaptações dos sistemas legados existentes constituem as condições mais propícias para a implementação do *CRM*.

BASELINE (2003) confirma essa necessidade de mudanças organizacionais, afirmando que a estratégia do *CRM* manipula diversos aspectos da empresa e exige um grande envolvimento da alta gerência, visto que um projeto de *CRM* redefine e alinha muitas variáveis da organização como, por exemplo, a cultura organizacional, os processos internos, a infra-estrutura de tecnologia de informação (TI) e a autonomia e motivação dos recursos humanos.

Nesse sentido, o autor alerta que o *CRM* exige, na maioria das vezes, grandes investimentos em TI. Porém, sem realizar as devidas mudanças

organizacionais, o retorno desse tipo de investimento ficará comprometido. O autor observa, por exemplo, a exigência de uma autonomia maior da equipe para a utilização dessa TI em favor dos objetivos do *CRM*, isto é, a equipe deverá ter poder de decisão para atender às necessidades do cliente e oferecer produtos e serviços com maior valor agregado. Segundo essa abordagem, a liderança empresarial precisa proporcionar e incentivar essas mudanças organizacionais exigidas pelo *CRM*, caso contrário, esse projeto terá pouca chance de sucesso.

Em relação à cultura organizacional coerente com o *CRM*, THOMPSON (2002) também compartilha essa abordagem. O autor observa que uma cultura organizacional apropriada tem uma importância muito maior do que os próprios aplicativos do *CRM* na criação de condições propícias para essa implementação. Para o autor, deve-se incentivar o compartilhamento de informações e criar o ambiente propício, no qual as pessoas não sintam necessidade de reter informações do mercado, vendo nisso um poder de barganha individual. As pessoas não devem perceber a posse de informações como uma vantagem competitiva individual, mas um diferencial para a organização. Todos os colaboradores necessitam estar dispostos e destemidos a compartilhar as informações dos clientes, trabalhar em equipe e criar relacionamento com o cliente interno, visto que todas essas informações devem estar disseminadas na empresa, em qualquer ponto de contato com os consumidores.

BRENDLER E VONK (2002) concordam que a cultura organizacional focada no cliente é uma condição propícia ao *CRM*. Os autores também ressaltam a importância de identificar os valores culturais inseridos na organização e enfatizam o nível de comprometimento dessa equipe, como condições relevantes às mudanças necessárias para tornar a empresa centrada no cliente.

Por outro lado, esses autores observam que o nível de satisfação e o desenvolvimento da equipe devem ser vistos como áreas de performance, criando-se uma cultura de vitória e estabelecendo-se essa questão como um objetivo estratégico da organização, justificando-se sua incorporação às métricas de desempenho organizacional e, sobretudo, enfatizando-se essa situação como um caminho para o alcance da cultura organizacional centrada no cliente, definindo-se essa meta a partir do cliente interno. A empresa deve considerar, primeiramente, a satisfação do cliente interno para poder transformar a cultura organizacional centrada no público-alvo.

LOWENSTEINS (2002) afirma que a principal eficácia do *CRM* é uma base confiável de informação dos clientes. As organizações necessitam saber o máximo sobre

seus consumidores e suas respectivas necessidades. Normalmente, as empresas precisam de muito mais informações do que aquelas que possuem. Para o autor, essa condição define o que e como um sistema de *CRM* deve ser para alcançar o sucesso.

Conforme citado pelo autor, o *CRM* deve ser uma combinação holística de sistemas e minuciosa aplicabilidade e utilização das informações do cliente. Portanto, será necessário conhecer profundamente as necessidades do cliente e saber como usar e aplicar esse conhecimento. O autor deixa claro que os sistemas são apenas ferramentas e meios para viabilizar o *CRM*, pois é explícita a exigência da sensibilidade da gerência para tomar decisões baseadas nas informações adquiridas por meio dos sistemas e interações com os clientes. Desse modo, a sensibilidade da administração na utilização das informações sobre o público-alvo é uma condição propícia ao *CRM*.

O autor também observa a importância da segmentação dos clientes para o sucesso do *CRM*, porém ele enfatiza que essa segmentação deverá ser feita baseada nas necessidades, problemas, expectativas e reclamações dos clientes. Dessa maneira, as organizações poderão entregar e otimizar valores para seus consumidores e, conseqüentemente, alcançar o sucesso do *CRM*. De acordo com essa abordagem, as empresas devem evitar a segmentação apenas baseada em dados menos abrangentes como: estilo de vida, frequência e perfil de compra, dados demográficos, entre outros. Apesar de tais informações serem importantes, os clientes são mais complexos e têm diferentes necessidades e requisitos. Normalmente, eles possuem distintas situações de uso e diferentes comportamentos de compra. Segundo o autor, a segmentação por necessidades é uma condição propícia ao sucesso do *CRM*.

Conforme o autor, os fornecedores estão alcançando melhoria nos seus processos, em decorrência de uma melhor segmentação. As empresas tornar-se-ão menos vulneráveis em termos de competitividade, a partir da segmentação baseada nos problemas, necessidades e expectativas dos clientes. Por último, o autor afirma que o entendimento das mudanças dos clientes e suas diferentes necessidades são mais importantes do que o relacionamento e o *Marketing 1to1*. O autor denomina esse tipo de segmentação de “divisibilidade do cliente”.

TINSLEY (2002) concorda com LOWENSTEINS (2002) sobre a importância da segmentação da base de clientes para o sucesso do *CRM*. Segundo este último, as organizações que segmentam seus clientes, baseando-se apenas em seus valores, provavelmente darão muita atenção para os consumidores de alto valor, não atenderão corretamente os clientes de menor valor e, possivelmente, não desenvolvendo

os clientes potenciais. Isso implicará um alto nível de insatisfação por parte dos clientes. Portanto, uma boa segmentação contribui, ou não, para o sucesso do *CRM*.

TINSLEY (2002) também considera fundamental o julgamento do executivo na avaliação dos clientes identificados como de baixo valor pelas ferramentas, mas com potencial para se tornarem consumidores de alto valor. Existem, pois, situações futuras que nem sempre poderão estar programadas nos computadores. O *CRM* envolve discernimentos estratégicos da alta administração. Conforme o autor, o *CRM* é uma estratégia que enfatiza a importância do marketing de relacionamento e envolve a integração de diversas estratégias de mercado. Para o autor, o *CRM* deve ser uma estratégia de natureza interfuncional, para chegar ao sucesso.

Por outro lado, CAMPBELL (2003) afirma que as recompensas do *CRM* serão alcançadas por meio das novas tecnologias e processos organizacionais que integram as informações dos clientes na empresa. Portanto, a integração das áreas de marketing e tecnologia de informação representa uma condição fundamental para o *CRM*. A autora comenta que o envolvimento da alta administração no projeto e os incentivos oferecidos aos funcionários para a adoção de um comportamento centrado no cliente também serão fatores vitais para que o *CRM* apresente resultados compensadores.

Essas necessidades de integração, envolvimento e colaboração entre as diversas áreas e departamentos, internos e externos, da organização são, também, ressaltadas por THOMPSON (2002). O autor conclui que o caminho para o sucesso do *CRM* é a visão colaborativa, a concepção do “*ganha-ganha*”, sustentada pelos processos corretos, e com o suporte da tecnologia. O *CRM* significa investir em um relacionamento cujos benefícios sejam para todos os lados envolvidos, exigindo uma cultura de colaboração e o devido suporte dos processos organizacionais e da tecnologia de informação. Na ausência dessa concepção, o sucesso desse sistema ficará comprometido. O autor também comenta a importância da parceria em toda a cadeia de valor, para um resultado positivo do *CRM*, e afirma que fornecedores e clientes devem fazer parte de um único processo. Em suma, a visão processual deve abranger dentro e fora da organização.

LEE (2002) também observa alguns aspectos mencionados por CAMPBELL (2003), referindo-se aos processos organizacionais e à tecnologia envolvida em um projeto de *CRM*. Segundo LEE (2002), algumas condições são as prováveis razões para o sucesso do *CRM*. O autor apresenta algumas etapas que devem

ser percorridas para se viabilizarem as condições propícias ao *CRM*. A revisão dos processos é o primeiro passo recomendado para obtenção do retorno sobre esse investimento. Em seguida, o treinamento dos recursos humanos e a seleção da tecnologia, compatíveis com o projeto e adequados a ele, são colocados como imprescindíveis para esse sucesso. Finalmente, o autor diz que o planejamento da implementação é primordial para um resultado positivo e ressalta a necessidade de essa atividade ser centrada no cliente, buscando sua retenção e adaptando os sistemas de recompensas organizacionais aos objetivos estratégicos. Nesse caso, os objetivos do *CRM* devem ser enfatizados.

Englobando várias dessas abordagens observadas neste texto, BROWN (2001) apresenta um conjunto de atividades para o alcance de uma resposta satisfatória do *CRM*, ou seja, o autor estabelece um conjunto de condições propícias ao *CRM*. Inicialmente, o autor afirma que, independente do porte da implementação do *CRM*, será necessário que a organização tenha um forte enfoque no negócio. Assim, garante-se que as mudanças necessárias nos processos, na organização, nas pessoas e na cultura aconteçam, e, conseqüentemente, o sucesso do *CRM* torne-se uma realidade.

Segundo o autor, é ingênuo acreditar que a introdução de um sistema de *CRM* proporcionará melhorias sem haver modificações das condições organizacionais de trabalho. O autor exemplifica usando a seguinte equação: “Nova Tecnologia + Organização Antiga = Organização Antiga e Cara”. BROWN (2001 p.255). O autor afirma que a necessidade de mudanças organizacionais é incontestável. Portanto, ele define alguns passos primordiais para a implementação de um sistema de *CRM* com sucesso e classifica esse conjunto de atividades da seguinte forma: as soluções orientadas aos negócios; o gerenciamento do processo; o gerenciamento de mudanças e a estratégia e planejamento de implementação.

Para BROWN (2001), as soluções orientadas aos negócios devem estabelecer metas precisas, definir os processos mais importantes e quais os objetivos que devem ser alcançados e priorizados. Toda a organização deverá estar envolvida e comprometida com o projeto, gerando um consenso sobre as metas estabelecidas. Será primordial que os funcionários com o melhor entendimento do negócio assumam a função de donos do processo e executem o mapeamento dos processos organizacionais.

Em relação ao gerenciamento do processo, o autor observa que várias mudanças precisam ser colocadas em prática para implementar o *CRM*, portanto o gerenciamento dessas mudanças será fundamental, pois a sua não realização

comprometerá todo o projeto. Normalmente, esse tipo de implementação exige a participação de especialistas externos, especialmente envolvendo tecnologia de informação. Contudo, o gerenciamento estratégico do projeto deve ser de responsabilidade da própria empresa.

Segundo o autor, o acompanhamento do progresso desse projeto será vital, visto que, muitas vezes, os prazos e metas estabelecidos precisam ser repensados e alinhados com os objetivos estratégicos iniciais. Para finalizar a etapa do gerenciamento de processos, o autor enfatiza o planejamento de interfaces, conversões e transferências de dados como um ponto fundamental desse projeto. Em certos casos, a sua própria essência. Ele acrescenta a importância do envolvimento de toda a equipe para realização dessa etapa.

Posteriormente, o autor destaca o gerenciamento de mudanças e observa algumas atividades envolvidas nessa etapa. Estabelecer um patrocinador do projeto cujas metas pessoais estejam vinculadas a ele será de suma importância para o gerenciamento das mudanças necessárias. Inclusive, a identificação dos recursos necessários e a redução das resistências organizacionais serão algumas das funções desse patrocinador.

Conforme o autor, criar um senso de urgência e seriedade ao projeto, proporcionar um clima de trabalho eficiente que torne essa implementação atraente e oportuna, estabelecer uma comunicação contínua sobre todos os objetivos e benefícios desse projeto, gerenciar o nível de expectativas geradas sobre ele e fornecer o treinamento necessário para viabilizar sua implementação formam um conjunto de requisitos básicos para possibilitar o gerenciamento de mudanças.

Finalmente, o autor considera alguns passos exigidos para a estratégia e planejamento dessa implementação. Nessa etapa, deve-se começar com pequenas melhorias, para que se possa chegar à implementação completa do *CRM*, evitando-se complicar o processo, concentrando-se nas necessidades mutáveis dos clientes e observando-se os aspectos organizacionais e seus respectivos limites.

O autor também enfatiza a lucratividade dessa implementação e orienta iniciá-la pelos departamentos organizacionais que terão os melhores e primeiros benefícios oriundos desse projeto. Sendo assim, pode-se perceber os primeiros lucros obtidos. Posteriormente, o autor ressalta a importância de encontrar um equilíbrio entre as funcionalidades do projeto de *CRM* e as soluções de tecnologia apresentadas pelo

mercado. Ele destaca que, de modo geral, busca-se personalizar as aplicações, porém o seu exagero poderá inviabilizar o projeto.

Conseqüentemente, essa implementação exigirá uma metodologia para integrar a tecnologia de informação (TI) com os aspectos de negócio. Portanto, deverá haver uma seqüência lógica de atividades, da análise à implementação, em um cronograma realista. O autor observa que, no início da implantação, nas diversas áreas organizacionais, será relevante reservar um tempo para a instalação dos respectivos hardwares e softwares e, principalmente, verificar se os recursos humanos têm as habilidades técnicas de *CRM* e TI necessárias para a instalação e uso do sistema. Por último, o autor destaca a importância de enfatizar os sucessos rápidos. A alta administração necessita alcançar vários sucessos rápidos no início do projeto, pois os primeiros resultados positivos deverão ser usados como argumentos convincentes que justifiquem todos os esforços e investimentos necessários ao longo desse projeto.

Conforme citado por BROWN (2001), esses princípios explicados, ou melhor, essas etapas, fornecem uma rota, um conjunto de caminhos e condições propícias ao *CRM*. Todavia, a organização deverá manter esse direcionamento, aumentar ou reduzir a velocidade e, oportunamente, fazer as alterações necessárias, visto que o controle da situação é vital para o sucesso do projeto.

BASELINE (2003) também ressalta esse controle, considerando o processo de administração do risco de um projeto de *CRM* como primordial para o seu sucesso. O autor observa que esse processo deve ser dirigido pela alta gerência e apoiado pela equipe do projeto. Ele acrescenta a necessidade de uma forte comunicação baseada nas métricas de desempenho, estabelecidas para essa equipe.

Por outro lado, MCLUHAN (2001) afirma que, utilizando um sistema de *CRM*, a empresa tem que pensar “*grande*” e saber definir as métricas de desempenho, pois a organização precisa visualizar resultados a longo prazo e mensurar com eficiência esses resultados. Fundamentado em um estudo de caso de uma empresa que adotou um sistema de *CRM* analítico, o autor declara que, para o uso eficaz do *CRM*, a organização deve:

- Desenvolver a estratégia geral do negócio, antes de pensar em tecnologia;
- Definir quais tipos de melhoria a empresa quer alcançar;
- Mapear as ligações entre a tecnologia e os processos organizacionais;

- Mapear as ligações entre o comportamento do cliente e os valores da empresa;
- Avaliar o retorno sobre o investimento, medindo as melhorias onde for possível;
- Definir as métricas antes de iniciar o projeto, sem mudá-las durante o percurso;
- Interagir com clientes e colaboradores para atingir níveis de satisfação e eficiência.

Em resumo, o autor afirma que essas condições e atividades devem ser desenvolvidas, visto que propiciam uma implementação de *CRM* com resultados positivos.

3.4 Critérios para medição de desempenho do *CRM*

A partir da discussão dos principais obstáculos e condições propícias para a adoção do *CRM* como uma estratégia organizacional, nota-se a pertinência dos critérios do modelo de medição de desempenho do *CRM* criado pelo grupo GreaterChinaCRM.org (2003, <http://gccerm.com>). Baseado em pesquisas de vários especialistas de *CRM*, desse mesmo grupo, o texto “CRMBodyCheck: CRM Metrics from GreaterChinaCRM.org” detalha a criação de um conjunto de métricas para medição de desempenho de um projeto de *CRM*. Esse modelo apresenta quatro critérios vitais para o sucesso desse tipo de projeto: estratégia, pessoas, processo, tecnologia e cliente. De fato, o modelo resume os principais obstáculos e condições propícias ao *CRM*.

De acordo com o modelo, o primeiro ponto abordado refere-se à estratégia. Inicialmente, será necessário definir quais os objetivos que a organização pretende alcançar com a implementação do *CRM*. A identificação e quantificação desses objetivos, dentro de um cronograma traçado e validado pela gerência, torna-se métrica fundamental para mensurar os resultados do projeto. E, sobretudo, evita a incoerência das expectativas sobre o *CRM*, entre as diversas áreas da empresa, conforme mencionado anteriormente por SWEAT (2002), MCLUHAN (2001), NOVO (2002), THOMPSON (2002), entre outros.

Adicionalmente, outro aspecto observado, dentro do critério da estratégia, refere-se à rentabilidade do *CRM*. Será imprescindível mensurar a lucratividade

alcançada com essa implantação. Portanto, identificar o resultado obtido e compará-lo com o planejado também é um critério de medição estabelecido pelo modelo. Apesar da dificuldade em avaliar certos resultados, alguns pontos, como o aumento do faturamento ou a redução de custos, devem ser mensurados. Nesse sentido, essa métrica confirma a dificuldade e a importância de mensurar o retorno sobre o investimento, o que também foi observado por autores como MCLUHAN (2001), NOVO (2002) e THOMPSON (2002).

Para finalizar o critério da estratégia, o modelo ressalta o aspecto das mudanças organizacionais que também devem ser mensuradas. Sabe-se que o *CRM* exige várias mudanças que envolvem toda a empresa. Desse modo, a habilidade em conduzir essa mudança na administração é um dos fatores decisivos para obtenção do sucesso dessa implementação. Portanto, é preciso definir quais as mudanças organizacionais necessárias e as respectivas métricas para mensuração dos resultados, pois elas também são condições exigidas pelo *CRM* e compõem o modelo apresentado. Sendo assim, reafirmam-se as observações feitas por VERHOEF E LANGERAK (2002), THOMPSON (2002), LOWENSTEINS (2002), RIGBY E REICHELDT (2002), SCHEFTER (2002), PEPPER AND ROGER GROUP (2001), SWEAT (2002) e MCLUHAN (2001). Esses autores comentam que a necessidade de mudanças organizacionais representa um obstáculo para o *CRM*. Os autores afirmam que a realização dessas mudanças é uma condição propícia ao sucesso do *CRM*.

Em relação à abordagem do critério das pessoas, o referido modelo apresenta três aspectos que devem ser observados e menciona a prudência na criação de métricas para as respectivas medições: a receptividade do usuário do sistema, o treinamento e a motivação da equipe. Desse modo, será primordial avaliar a receptividade do sistema de *CRM*, por exemplo, a aceitação e o comprometimento do grupo para com ele. Também deverá ser avaliado o treinamento oferecido, referente às mudanças de comportamento e habilidades técnicas necessárias. Finalmente, o grau de motivação organizacional em relação ao sistema, a autonomia dos indivíduos e a recompensa financeira da equipe também deverão ser avaliados. Portanto, essas respectivas métricas necessitam ser criadas para mensurar o desempenho do *CRM*, relacionado ao critério das pessoas, previamente estabelecido pelo modelo.

Esses parâmetros também confirmam as abordagens apresentadas por diversos autores como LEE (2002), BROWN (2001), GREENBERG (2002), entre outros. Esses autores comentam a importância e o impacto do treinamento,

comprometimento e motivação dos recursos humanos para viabilizar ou dificultar a implementação do *CRM*, dependendo da administração oferecida a eles. Dessa forma, nota-se que o critério das pessoas, abordado pelo modelo, é vital para a criação de métricas consistentes para mensurar o desempenho do *CRM*.

O modelo prossegue fazendo criteriosas colocações sobre a abordagem dos processos organizacionais. Ele considera como processo todo o fluxo de trabalho entre as diversas áreas empresariais. Inclusive, também considera o fluxo de trabalho e a comunicação com as partes externas da organização como fornecedores, parceiros, canais e, principalmente, clientes. Nesse sentido, essas colocações testemunham que a eficiência dos respectivos processos organizacionais e a preocupação empresarial em atender às necessidades do seu público-alvo devem ser mensuradas em conjunto e periodicamente.

Essa postura também compartilha com as diversas abordagens sobre o impacto da eficiência dos processos organizacionais, na implementação do *CRM*, feitas por CAMPBELL (2003), GOOZE (2003), TINSLEY (2002), LEE (2002), VERHOEF E LANGERAK (2002), SWEAT (2002), GREENBERG (2002), RIGBY E REICHHELD E SCHEFTER (2002), PEPPER AND ROGER GROUP (2001), BROWN (2001), MCLUHAN (2001), entre outros. Segundo esses autores, a ineficiência dos referidos processos compromete os resultados do *CRM*, visto que inviabiliza ou deturpa a comunicação entre as áreas internas e externas da organização, desconecta o fluxo de trabalho organizacional e, sobretudo, prejudica a realização das necessidades dos clientes. Portanto, a definição de métricas que possam mensurar o grau de eficiência dos processos empresariais e a sintonia da organização com o seu público viabiliza a medição do desempenho do *CRM*.

Posteriormente, o modelo destaca outro critério importante para a criação de métricas que mensurem o desempenho do *CRM* com pertinência. Nesse caso, refere-se à tecnologia de informação (TI) envolvida. Em relação a ela, quatro aspectos são observados: o retorno sobre investimento, o tempo de implementação do sistema, a facilidade para o usuário e a capacidade da TI para solucionar os problemas. Desse modo, o modelo sugere a criação de métricas que tornem possível mensurar, por exemplo, quais os benefícios alcançados (aumento de faturamento, redução de custos, custo de oportunidade, etc) em relação aos investimentos realizados em *CRM* (software, implementação, integração de sistemas, treinamento, etc); qual o real tempo de implementação comparado com o planejado; qual o grau de facilidade de uso do

sistema, pois esse fator é fundamental para o sucesso de qualquer aplicativo e, por último, quais os resultados desejados, alcançados pela capacidade da TI para resolver problemas.

Esses são exemplos de possíveis métricas que mensuram a tecnologia como um critério para a medição de desempenho do *CRM*. Entretanto, alguns autores, como VERHOEF E LANGERAK (2002), SWEAT (2002), GREENBERG (2002), RIGBY E REICHHELD E SCHEFTER (2002) e MCLUHAN (2001) alertam para a vulnerabilidade do projeto de *CRM*, caso a TI seja colocada como responsável absoluta desse projeto. Para os autores, a TI é uma ferramenta incontestável para viabilizar essa implementação, mas essa infra-estrutura de TI exerce somente uma função vital do sistema. E a mensuração dos aspectos inseridos nesse critério, em hipótese alguma, exclui os demais critérios anteriormente apresentados para avaliar o desempenho do *CRM*. Inclusive, os autores afirmam que a tecnologia deve ser compatível, adaptável e posterior à definição da estratégia do negócio. Portanto, confirma-se a pertinência de mais um critério observado pelo modelo, para avaliar os resultados do *CRM*.

Finalmente, apresenta-se o último critério exposto pelo respectivo modelo. Nessa etapa, os clientes são enfatizados como sendo um critério fundamental para avaliar o desempenho do *CRM*. Desse modo, quatro diferentes aspectos referentes ao consumidor são observados como determinantes para a criação de métricas: fidelidade, satisfação, participação na carteira do cliente e rentabilidade.

A partir da premissa de que satisfação do cliente é necessário, mas não garante sua fidelidade, e sabendo-se que duas variáveis, satisfação e fidelidade, estão inseridas nos objetivos organizacionais a que visa o *CRM*, justifica-se a inclusão de métricas que viabilizem mensurar os respectivos aspectos como critérios para avaliar o sucesso do *CRM*. Portanto, fatores como o grau de preferência pelos produtos e serviços em relação à concorrência, a elasticidade dos preços, o número de compras reincidentes, o nível de satisfação em relação aos produtos e serviços oferecidos, o percentual de compra dos clientes em relação à concorrência e ao consumo total de cada consumidor, a rentabilidade dos diversos segmentos e os respectivos custos de atendimento, entre outros, devem ser mensurados. Todos esses parâmetros precisam ser investigados junto ao público-alvo para avaliar o desempenho do *CRM*, visto que a probabilidade de eles representarem algumas das metas estabelecidas pelo sistema é bastante factível.

Todavia, pode-se afirmar que alguns desses aspectos são, de certo modo, complicados, em termos de avaliação, pois algumas informações referentes aos clientes

ou benefícios oriundos deles não estão armazenadas no banco de dados da organização. Inclusive, em alguns casos, existem informações com qualidade questionável. Dessa forma, pode-se citar, como exemplo, a aquisição de um cliente por indicação de outro consumidor que, as vezes, não está arquivada e mensurada. Outro exemplo seria a dificuldade de segmentar os clientes de acordo com a lucratividade, envolvendo os diversos custos de diretos e indiretos, pois essa atividade é algo questionável e complexo.

A importância de todos esses aspectos inseridos no último critério abordado pelo modelo exposto e os respectivos questionamentos também foram observados por autores como LOWENSTEINS (2002), TINSLEY (2002), VERHOEF E LANGERAK (2002) e BROWN (2001). Conforme esses autores, o desempenho do *CRM* está intimamente ligado à amplitude da abordagem estabelecida em relação ao cliente. Eles enfatizam alguns pontos como, por exemplo, a importância e a complexidade envolvida na segmentação da base de clientes. Nesse caso, os autores observam que efetuar essa segmentação, exclusivamente pela rentabilidade de cada segmento, é uma forma muito restrita. Será necessário incluir as diversas necessidades dos diferentes segmentos e calcular os seus divergentes custos de atendimento. Contudo, os autores afirmam a existência de algumas limitações inseridas nesse contexto e comentam sobre a importância da confiabilidade dos dados armazenados e a necessidade de maiores informações sobre os clientes. Os autores ressaltam que a qualidade dos dados, a quantidade de informações e sua real pertinência são fundamentais para realizar uma segmentação dos clientes a qual viabilize o sucesso do *CRM*.

Esses autores também observam que o estabelecimento e a avaliação da satisfação e da lealdade dos clientes são atividades complexas, porém elas são aspectos vitais para mensurar um sistema de *CRM*. Segundo os autores, os níveis de satisfação e fidelidade dos consumidores são incontestáveis como critérios de avaliação do *CRM*. Entretanto, identificar essa satisfação e correlacioná-la com a lealdade dos clientes, de certa forma, representam algo difícil e questionável, pois a satisfação e a lealdade dos consumidores são alcançadas de maneira distinta e, particularmente, possuem significados e valores diferentes dentro dos diversos segmentos de mercado.

Os quatro critérios apresentados e seus respectivos aspectos resumem alguns dos maiores obstáculos para a implementação do *CRM*, observados anteriormente neste trabalho. Por conseguinte, algumas condições propícias também são comentadas. Todavia, nota-se que cada organização tem um contexto muito particular que, de certa

forma, enfatiza ou exclui a necessidade de mensurar ou realizar alguns desses aspectos ou métricas estabelecidas. Nesse sentido, BASELINE (2003) observa que o melhor método testado para o estabelecimento de métricas de sucesso para o *CRM* é alinhá-las ao sistema de medição de desempenho do negócio, pelo qual os gerentes são responsáveis, ou seja, o fator crítico de sucesso é o condicionamento das métricas desse projeto às iniciativas estratégicas da organização.

Após a exposição do modelo de medição de desempenho do *CRM* criado pelo grupo GreaterChinaCRM.org (2003, <http://gccerm.com>), pode-se confirmar a amplitude do *CRM* como um projeto organizacional. Devido a sua abrangência, esse tipo de sistema envolve os diversos processos organizacionais e, conseqüentemente, os vários colaboradores de uma organização. Desse modo, sua complexidade, seus obstáculos e seus benefícios atingem certamente toda a empresa. Entretanto, o próprio projeto de *CRM* e o seu impacto na empresa são variáveis e compatíveis com cada implementação executada.

Capítulo 4 - Planejamento da Pesquisa de Campo

4.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com as referências literárias discutidas abaixo, este trabalho de dissertação pode ser classificado como pesquisa exploratória e descritiva. E, quanto à forma de abordagem do problema, essa pesquisa pode ser classificada como qualitativa.

Para SALOMON (1991), apud MARTINS (1999), a pesquisa é empreendida metodologicamente, a partir de um problema para o qual se procura uma solução apropriada, de natureza científica. Conforme o autor, o problema determina o tipo de pesquisa científica que deverá ser elaborada. Ele acrescenta que existem três tipos de pesquisa:

- Pesquisa exploratória ou descritiva – O objetivo é definir melhor o problema, proporcionar “*insights*” sobre o tema, descrever comportamentos ou definir e classificar fatos e variáveis.
- Pesquisa aplicada – O objetivo é aplicar leis, teorias e modelos na descoberta de soluções ou no diagnóstico de realidades.
- Pesquisa pura ou teórica – O objetivo vai além da definição e descrição de problemas para buscar a interpretação, explicação e a predição por meio de teorias, leis ou modelos.

Nesse sentido, CERVO & BERVIAN (1996) afirmam que a pesquisa descritiva observa, registra e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Busca descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e ligação com outros, sua natureza e características. Segundo esses autores, a pesquisa descritiva pode assumir diversas formas. Dentre essas, destaca-se o estudo exploratório, que não elabora hipóteses a serem testadas, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo. Para os autores, dentro dos estudos exploratórios existe a pesquisa bibliográfica, que tem como objetivo encontrar respostas aos problemas formulados. Nesse caso, o recurso utilizado é a consulta dos documentos bibliográficos.

Por um outro lado, GIL (1991) observa que a pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer maior conhecimento do problema, visando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O objetivo principal será o aprimoramento de idéias ou descobertas de intuições. Normalmente, envolvem um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Dois procedimentos técnicos, em geral, são assumidos na pesquisa exploratória: pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Para o autor, a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos. Sua principal vantagem é a possibilidade de investigar uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Em relação à forma de abordagem, para BRYMAN (1989), apud MARTINS (1999), as pesquisas qualitativas não são avessas à quantificação e, freqüentemente, incluem alguns procedimentos de quantificação em suas investigações. Paralelamente, algumas pesquisas quantitativas, às vezes, coletam material qualitativo.

Segundo BRYMAN (1989), apud FERRARI (2002), a diferença entre ambas é a ênfase dada à perspectiva do indivíduo que está sendo estudado na abordagem qualitativa, ao contrário da abordagem quantitativa que enfatiza o conjunto de preocupações, derivado da teoria ou de uma interpretação do pesquisador em certo domínio.

Conforme SILVA & MENEZES (2000) e HOPPEN et al. (1996), as principais características da abordagem qualitativa são: não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos; o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave; a pesquisa é descritiva, os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente; o processo e seu significado são os focos principais de abordagem; o pesquisador observa os fatos sob a ótica de alguém interno à organização; a pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto, enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos ao longo do tempo e, por último, utiliza mais de uma fonte de dados, enfatizando a perspectiva do objeto de estudo.

Entretanto, para BRYMAN (1989), apud MARTINS (1999), os principais problemas associados à pesquisa qualitativa são:

- O acesso às informações: as pessoas, que são fontes de dados, podem se recusar, por algum motivo, a fornecer essas informações;

- Interpretação: será fundamental garantir que o pesquisador interprete e exponha a opinião das pessoas.
- Análise de dados: não existem muitas regras para efetuar a respectiva análise.

Finalmente, CRESWELL (1994) apud FERRARI (2002) observa que, na abordagem qualitativa, o pesquisador sente-se confortável com seus pressupostos, possui habilidades com termos literários e com a análise de textos. E, sobretudo, identifica-se com a falta de regras e procedimentos específicos para a condução da pesquisa, apresentando tolerância à ambigüidade e tempo para um longo estudo.

4.2 Procedimentos da pesquisa

O procedimento de pesquisa escolhido para este trabalho foi o estudo de caso exploratório, que foi adotado baseado nas referências literárias discutidas abaixo.

Para GIL (1991), o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Atualmente, esse procedimento é utilizado para a pesquisa nas mais diversas áreas do conhecimento. Segundo o autor, a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias.

Após observar autores como BRYMAN (1989) e YIN (1989), MARTINS (1999) ressalta a dificuldade em distinguir uma pesquisa qualitativa de um estudo de caso. Mais adiante, o autor caracteriza o estudo de caso como sendo uma estratégia de pesquisa.

Conforme YIN (1989), apud MARTINS (1999), o estudo de caso busca investigar fenômenos atuais dentro de um cenário da vida real, quando os limites entre fenômeno e contexto não são muito claros e são utilizadas múltiplas fontes de evidência. Inclusive, a possibilidade de se usarem várias fontes de evidência é considerada uma das principais particularidades da pesquisa baseada em estudos de caso.

Na discussão sobre o estudo de caso, YIN (2001) observa que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados, pois enfrenta uma situação tecnicamente única, apresentando muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. O estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, sendo necessário convergir esses dados para um formato de triângulo, pois existem muitas

mais variáveis para investigação do que apenas alguns pontos isolados. Será necessário analisar diversas evidências e convergir para a mesma direção.

Para o autor, o estudo de caso pode explicar, descrever, avaliar e explorar contextos. Nesses casos, a questão de pesquisa é do tipo “como” e “por que”, e o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre o evento. O autor destaca que o estudo de caso poderá ter projetos de caso único ou projetos de caso múltiplos. Entre as várias justificativas apresentadas por esse autor, para cada situação, esse trabalho observa a seguinte proposição:

Encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao se testar uma teoria bem-formulada. A teoria especificou um conjunto claro de proposições, assim como circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para confirmar, contestar ou estender a teoria, deve existir um caso único, que satisfaça todas as condições para testar a teoria. O caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. YIN (2001 p.62).

Por outro lado, algumas características do pesquisador devem ser enfatizadas ou desenvolvidas para o bom resultado do estudo de caso. Desse modo, YIN (2001) ressalta a importância das seguintes habilidades do pesquisador:

- A capacidade de indagar e interpretar respostas com pertinência, pois a pesquisa baseia-se em boas perguntas e não necessariamente em respostas.
- A capacidade de ouvir, observar e perceber de maneira genérica, evitando pontos de vistas tendenciosos e assimilando um número suficiente de informações pertinentes.
- Adaptatividade, flexibilidade e coerência, visto que pouquíssimos casos terminam exatamente como planejados.
- A compreensão das questões que estão sendo pesquisadas, ou seja, é preciso domínio das questões teóricas para fazer os julgamentos necessários durante a fase de coleta de dados.

Conforme o autor, as condições expostas serão invalidadas se o pesquisador utilizar o estudo de caso somente para comprovar uma proposição preconcebida, ou melhor, inviabilizar a descoberta de contradições. Portanto, o pesquisador deverá patrocinar a ausência de viés e permitir descobertas contrárias, expondo-as e documentando-as.

Em relação à crítica ao estudo de caso sobre a generalização dos seus resultados, BRYMAN (1989), apud MARTINS (1999), afirma que o objetivo maior não é inferir partindo de resultados de uma amostra, mas identificar características e ligações de relevância teórica. De acordo com YIN (1989), apud MARTINS (1999), os estudos de casos podem ser generalizáveis em termos de proposições teóricas, mas não para populações ou universos.

Conforme citado por GIL (1991), existem algumas vantagens e limitações do estudo de caso. As principais vantagens são:

- O estímulo a novas descobertas. Devido a sua flexibilidade, o pesquisador está sempre apto para novas descobertas e, durante seu processo de planejamento e execução, surgem novos aspectos.
- A ênfase na totalidade. O pesquisador tem o foco na abrangência total do problema, enfatiza a multiplicidade de dimensões e visualiza o contexto como um todo.
- A simplicidade dos procedimentos. Os procedimentos de coleta e análise de dados, de certo modo, são simples, e os relatórios usam uma linguagem também simples.

Em relação às limitações, o autor observa a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Porém, afirma que, caso exista uma grande anormalidade por parte do cenário escolhido, provavelmente haverá um resultado de pesquisa equivocado. Portanto, esse procedimento exige do pesquisador um nível de capacitação mais elevado.

4.3 Critérios e meios para seleção da empresa

Em paralelo à pesquisa bibliográfica sobre os principais aspectos conceituais do *CRM* e a respectiva infra-estrutura tecnológica, desenvolveu-se uma pesquisa preliminar envolvendo alguns fornecedores de *CRM* e verificou-se o cenário desse mercado, o qual havia sido, de certo modo, discutido durante a revisão bibliográfica.

Dessa forma, baseando-se nessas atividades iniciais, definiu-se o perfil da organização para o estudo de caso e, a partir de um desses contatos com empresas fornecedoras de soluções para automação do *CRM*, obteve-se uma lista de potenciais empresas para realizar a pesquisa. Desse modo, surgiu o contato com a organização que

viabilizou este trabalho, disponibilizando sua realidade empresarial para ser o objeto de estudo.

Deve-se ressaltar que o perfil empresarial estabelecido incluiu os seguintes critérios para selecionar a empresa:

- Uma infra-estrutura de TI mínima. Por exemplo, uma área de TI que responda pela organização, trabalhe em rede, possua domínio na Internet, entre outros.
- Utilização de aplicativos de ERP.
- Utilização e/ou necessidade de alguma ferramenta de CRM.
- Definição das áreas de marketing e comercial.
- Definição dos canais de distribuição ao público.
- Necessidade explícita da gestão do relacionamento com os clientes.

4.4 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de pesquisa adotado foi a entrevista semi-estruturada, com roteiro de perguntas. Paralelamente, também foram coletados alguns dados e informações por meio de leitura e análise de material impresso e audiovisual, por exemplo, livro e fita de vídeo que documentavam a empresa pesquisada.

O roteiro de perguntas foi construído visando analisar os seguintes pontos da organização:

- Caracterização da Empresa:
 - Histórico;
 - Produtos e mercados;
 - Macro-organização;
 - Mudanças e estratégias organizacionais.
- Relacionamento com o cliente:
 - Cultura com o foco no cliente;
 - Formas de relacionamento;
 - Problemas no relacionamento (necessidades, estratégias e ferramentas);
 - Atividades (os processos organizacionais).
- A infra-estrutura de TI.

As questões de pesquisa foram elaboradas visando identificar “como” e “por que” a realidade empresarial apresenta-se em relação a esses pontos enunciados. De acordo com cada entrevistado, função exercida e respectivo contexto, o questionário seria adaptado, apresentando as indagações pertinentes a ele, ou seja, um roteiro de perguntas adequado ao perfil do entrevistado e, sobretudo, coerente com as necessidades do *CRM*. Portanto, todos os pontos relacionados acima foram observados e serviram como orientação base.

Capítulo 5 - Resultados da Pesquisa de Campo

5.1 Realização da pesquisa

Esta pesquisa de campo iniciou-se com a pesquisa preliminar, envolvendo alguns fornecedores de aplicativos de *CRM*, a qual foi realizada no primeiro semestre de 2003. Naquela ocasião, foram feitos alguns contatos, e uma das empresas de automação dispôs-se a detalhar suas ferramentas de *CRM*, durante uma exposição de oito horas. Após esse encontro, essa mesma organização forneceu uma lista de empresas potenciais para a realização do estudo de caso. Essa lista era composta por organizações usuárias dos produtos e serviços desse respectivo fornecedor. Sendo assim, surgiu o primeiro contato com a empresa objeto de estudo deste trabalho.

A partir da autorização e o compromisso da empresa selecionada para o estudo de caso, iniciaram-se os trabalhos de planejamento e coleta de dados. Eles foram realizados durante o período correspondente aos meses de outubro/2003 a janeiro/2004. Foram realizadas 14 reuniões, representando, aproximadamente, quinze horas de entrevistas. A pesquisa envolveu os seguintes departamentos: comercial, desenvolvimento de produto, tecnologia de informação (TI), financeiro e administrativo. As entrevistas foram realizadas com as seguintes pessoas: o gerente comercial, o gerente de produto, o gerente de TI, o coordenador de TI, o auxiliar administrativo, o auxiliar de exportação, o coordenador financeiro e a pessoa responsável pelo atendimento do 0800.

Durante todos os encontros realizados para coleta de dados e verificação do contexto organizacional, priorizou-se o roteiro de entrevista previamente estabelecido. Desse modo, buscou-se identificar o histórico e a organização da empresa, os produtos e mercados de atuação, o relacionamento com o cliente e seus respectivos processos e estratégias utilizadas, principais mudanças organizacionais, a estrutura de TI e todos os aspectos que causem impacto no relacionamento com o cliente.

5.2 Resultados da pesquisa

Nesta etapa do trabalho, será exposto um diagnóstico empresarial efetuado após a coleta de dados da empresa pesquisada, seguindo o roteiro previamente estabelecido, que visava analisar o contexto organizacional, conforme os pontos enunciados anteriormente.

5.2.1 Histórico empresarial, produtos e mercado de atuação

A organização está localizada no interior do estado de São Paulo e atua no mercado sucroalcooleiro. Atualmente, o açúcar tradicional, o álcool e o açúcar orgânico representam os principais produtos que compõem o seu mix comercial. Esse complexo empresarial exerce suas atividades com um quadro de funcionários de, aproximadamente, 2800 colaboradores. Porém, esse número sofre variações nos períodos da safra e entressafra, pois é uma característica do setor. O volume médio de sua produção anual corresponde aos seguintes números: 120.000 toneladas de açúcar tradicional, 40.000 toneladas de açúcar orgânico e 154.000.000 litros de álcool. Desse modo, no ano de 2003, esse grupo ocupou a décima sexta posição do setor no estado de São Paulo.

Empresa genuinamente familiar, foi fundada em 1946, quando a primeira usina de açúcar do grupo iniciou suas atividades no setor industrial. No ano seguinte, em 1947, realizou-se sua primeira safra. Naquela ocasião, toda a cana foi adquirida de fornecedores, tendo em vista que a usina não possuía área própria para o cultivo. Naquela época, também não existia destilaria de álcool no seu pátio industrial.

Em fins de 1956, o grupo fez sua primeira grande aquisição, comprando sua segunda usina de açúcar. Esse novo parque industrial era localizado na mesma região e possuía uma considerável área para o cultivo da cana. Posteriormente, nos anos de 1962 e 1965, o grupo incorporou mais duas usinas de açúcar localizadas nas imediações. Naquela mesma ocasião, essas duas novas plantas industriais foram desativadas, e suas respectivas cotas para fabricação de açúcar, as terras pertencentes e os fornecedores foram incorporados à primeira usina do grupo.

Esse complexo empresarial continuava crescendo vertiginosamente no setor industrial, com a produção de açúcar e álcool. E, paralelamente, desenvolviam-se suas atividades no setor agrícola, para o cultivo da cana-de-açúcar, sua matéria-prima. Desse

modo, no ano de 1976, foi necessário constituir a empresa agrícola do grupo a qual passou a explorar o referido setor. Nesse caso, a cana-de-açúcar representa a sua principal cultura, mas algumas outras culturas de grãos e cereais também são exploradas nas áreas de renovação de canaviais.

Diante desse contexto, as atividades comerciais do grupo resumiam-se à entrega da sua produção ao seu único cliente, a Cooperativa de Produtores de Cana, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo Ltda, a “Copersucar”. Todavia, com uma grande visão empresarial, esse grupo buscava seu crescimento, desenvolvendo pesquisas relativas aos dois setores, industrial e agrícola. Inclusive, a preocupação com a qualidade dos seus produtos representava um posicionamento de mercado.

Sendo assim, o grupo procurava meios para atingir seus grandes objetivos estratégicos, visando ao alcance de um sistema moderno para transformar o corte da cana-de-açúcar queimada em uma colheita mecanizada da cana crua e, sobretudo, trabalhando para desenvolver um sistema de produção, ecológica e economicamente viável. Dessa forma, no ano de 1986, o grupo deu início a um grande projeto para pesquisar e desenvolver esse novo sistema de produção. Os primeiros trabalhos começaram com atividades de reflorestamento e desenvolvimento do solo. O setor industrial também continuava evoluindo. Portanto, grandes somas de investimentos foram disponibilizadas para o projeto do novo sistema de produção, e os primeiros resultados confirmavam importantes dados, enfatizando que a palha da cana crua traria benefícios agrônomos espetaculares, isto é, a probabilidade do retorno sobre o investimento era significativa.

Em relação ao cenário externo, alguns fatos do mercado internacional como, por exemplo, a doença da “*vaca louca*”, a contaminação de alimentos, entre outros, aconteciam paralelamente e representavam novas oportunidades para esse grupo empresarial que continuava a investir nesse projeto, inclusive, não somente criando um novo sistema de produção e colheita, mas, particularmente, viabilizando o fornecimento de produtos orgânicos.

No período correspondente aos anos de 1995 e 1997, foram feitos os ajustes necessários para se obter a certificação exigida para o fornecimento de produtos orgânicos. Esse fato ocorreu em 1997, quando uma certificadora internacional capacitou essa organização, concedendo o selo internacional de produtos orgânicos. Após obter essa certificação, o grupo lançou-se no mercado internacional de açúcar orgânico e, ainda em 1997, forneceu seus primeiros lotes de açúcar orgânico a granel, como insumo

para indústrias de doce e chocolate do mercado europeu. No ano seguinte, o grupo começou a vender para o mercado americano, atendendo ao segmento industrial e fornecendo o açúcar orgânico como insumo para fabricação de outros produtos.

A partir dessa conquista, um novo segmento de mercado começa a ser atendido e inserido nas estratégias organizacionais do grupo. Portanto, com ênfase maior, o projeto de produção orgânica continua sua evolução, e novos produtos são desenvolvidos. Em 2000, o grupo apresenta o açúcar orgânico para o varejo do mercado interno. Nessa ocasião, pioneira no segmento, essa organização lança no mercado nacional um novo conceito de alimentação, com uma nova marca de produto e, conseqüentemente, obriga-se a criar mais uma empresa do grupo, com a função de ser distribuidora para o mercado brasileiro.

Essa nova empresa do grupo inicia suas atividades de comercialização do açúcar orgânico no mercado interno e começa a trabalhar com o mercado de varejo. Desse modo, surge uma situação organizacional completamente nova e divergente do contexto anterior. Posteriormente, nos anos de 2001 e 2002, outras variáveis aparecem no cenário, representando novas oportunidades e maiores exigências para as transformações organizacionais. Respectivamente, a produção do café orgânico e a produção do suco orgânico representam essas novas variáveis, embora com um volume de produção muito menor do que a produção do açúcar orgânico. O café orgânico é distribuído com exclusividade, e sua produção é gerenciada pelo grupo, porém a sua torrefação é terceirizada em pátios externos. O suco de laranja orgânico aparece como um produto que o grupo distribui com exclusividade da marca, mas a produção é totalmente terceirizada.

Dessa forma, além da produção do açúcar orgânico, o grupo passou a comercializar suco e café orgânicos. O gerente comercial destacou a oportunidade de oferecer, futuramente, esses produtos também para o mercado de varejo internacional, pois a exportação atinge apenas o mercado industrial de produtos orgânicos. Portanto, os processos organizacionais exigem, cada vez mais, mudanças e adaptações ao mercado de varejo. Contudo, além das transformações resultantes da produção orgânica, o grupo continua evoluindo no mercado do açúcar tradicional, e os processos e estruturas que atendem a esse mercado também requerem mudanças e aprimoramentos. Sendo assim, o grupo necessitou criar novas estratégias de negócio e realizar mudanças organizacionais para superar todas as necessidades, transformando as ameaças em grandes oportunidades de crescimento.

5.2.2 Mudanças e estratégias organizacionais

A partir da apresentação do histórico da empresa, respectiva organização e a discussão sobre os principais produtos e mercados de atuação, pode-se afirmar que novas estratégias e mudanças organizacionais são relevantes no cenário empresarial pesquisado. Nesse sentido, destacam-se alguns pontos. Inicialmente, foi feito um acordo com a Copersucar, seu cliente exclusivo do açúcar tradicional. O intuito do acordo era evitar que a comercialização de produtos orgânicos no mercado de varejo criasse qualquer tipo de aresta entre o grupo e a cooperativa, poupando a empresa de consequências negativas na distribuição do açúcar tradicional.

Simultaneamente, várias transformações organizacionais ocorriam para viabilizar esse novo segmento de mercado que apresentava um contexto diferente do mercado do açúcar tradicional. Essa situação exigiu a aquisição de mão-de-obra especializada e altamente qualificada para tornar possível, por meio do conhecimento técnico e, principalmente, do relacionamento, o acesso às grandes redes de supermercados, para distribuição do novo produto, inclusive, um produto em média dez vezes mais caro do que o açúcar tradicional, sem legislação vigente e, particularmente, com uma marca e conceito desconhecidos.

Diante desse cenário, outras mudanças internas surgiam, e os processos organizacionais precisavam ser modificados. Anteriormente, o número de notas fiscais emitidas era pequeno, embora os valores fossem significantes. O controle financeiro era relativamente simples, e a área comercial, a distribuição e a logística funcionavam praticamente em torno de um único cliente, a cooperativa da região. Entretanto, o novo mercado de varejo apresentava uma situação inversa, e os processos comerciais, de distribuição e de logística funcionavam de maneira diferente. Por exemplo, o número de clientes crescia, exigiam-se acordos comerciais com as grandes redes de supermercados, a necessidade de emissão de grande número de notas fiscais e o processo de cobrança mais complexo. Toda essa situação exigiu a criação e o treinamento de uma equipe comercial, entre outras mudanças organizacionais realizadas.

Sendo assim, as novas estratégias aumentavam o grau das transformações exigidas. Nesse caso, a nova sede comercial instalada em junho de 1999 na capital paulista e a terceirização de serviços exclusivos de armazenagem e logística, em janeiro

2000, também em São Paulo, devem ser citadas como sendo algumas das estratégias adotadas para atender ao mercado do varejo. Inclusive, além das grandes redes de supermercados, outros nichos de clientes passam a ser atendidos, como redes de hotéis e restaurantes. Dessa forma, o departamento de TI afirmou que algumas áreas exigiam modificações imediatas e mencionou a necessidade de um sistema integrado de gestão, com uma única base de dados, para gerenciar os processos organizacionais.

Segundo o gerente de TI, antes da adoção desse sistema integrado, existiam vários sistemas e aplicativos que serviam às diversas áreas organizacionais, porém o próprio desenvolvimento da empresa exigiu mudanças na respectiva infra-estrutura de TI. Conforme suas declarações, os sistemas legados eram bastante personalizados, as operações e os relatórios fornecidos por eles eram exatamente padronizados de acordo com as rotinas e tarefas manuais realizadas antes do primeiro auxílio computacional. Entretanto, não existia comunicação entre os diversos aplicativos utilizados. E, apesar da conveniente personalização, os antigos sistemas exigiam um grande volume de trabalho devido às diversas repetições de lançamentos. Essa pouca eficiência era agravada principalmente pela existência de vários bancos de dados, ou seja, existia um alto volume de dados e informações sem muita consistência.

Por outro lado, o gerente comercial também percebeu algumas necessidades de mudanças nos processos comerciais e colocou a automação da força de venda como prioridade. Diante desse ambiente de reestruturação organizacional e o próprio crescimento dos negócios, o grupo decidiu implantar um sistema integrado de gestão. A alta administração autorizou e patrocinou o novo projeto de ERP(Enterprise Resources Planning) que foi adotado para melhorar a eficiência dos processos organizacionais.

5.2.3 O relacionamento com o cliente

5.2.3.1 Cultura com o foco no cliente

Inicialmente, será pertinente destacar alguns aspectos relacionados à cultura organizacional. O grupo tem passado por transformações culturais que iniciaram com o programa de qualidade total e foram intensificadas com as mudanças decorrentes do projeto dos produtos orgânicos. Conforme as declarações feitas por todos os entrevistados, a cultura organizacional é centrada no cliente e, de certo modo, bastante propícia às mudanças. Inclusive, foi destacado o papel da alta administração,

priorizando o foco no cliente e incentivando as mudanças organizacionais. Contudo, apesar de essa filosofia ser apoiada pela alta gerência, pode-se encontrar alguma resistência interna ao novo.

Segundo o gerente comercial, com uma experiência de mais de vinte anos no setor sucroalcooleiro, a cultura voltada para o cliente não é, normalmente, pertencente ao setor. Ele destacou essa diferença marcante nesse grupo empresarial e ressaltou a disponibilidade da diretoria para visitar, pessoalmente, os clientes, priorizando sempre o relacionamento com o público-alvo.

Para o coordenador de TI, as mudanças realizadas sempre foram apoiadas pela alta administração, porém a comprovação da pertinência dos diversos projetos sempre foi exigida. Ele também observou a participação da alta gerência na implantação dos projetos, mantendo o apoio necessário. Essa abordagem foi confirmada por todos os entrevistados: os gerentes, os coordenadores e os auxiliares. Inclusive, todos afirmaram que existe a gerência participativa. Por último, deve-se observar, que mesmo sendo uma empresa familiar, a valorização dos profissionais e as respectivas capacitações foram identificadas durante a coleta de dados, por meio dos documentos analisados e pelas declarações dos entrevistados. Inclusive, deve-se ressaltar a existência de regulamentos que condicionam o envolvimento de um membro da família à conclusão do respectivo curso superior.

5.2.3.2 Formas e problemas de relacionamento

Atualmente, o grupo está finalizando o projeto para a implantação do sistema integrado de gestão e reconhece a possibilidade de um sistema de *CRM*, visto que a necessidade de administrar o relacionamento com os clientes dos produtos orgânicos foi declarada pelas áreas: comercial, financeira, desenvolvimento de produto e administrativa. Esses departamentos observaram que a administração desse público-alvo é uma condição vital para o desenvolvimento do mercado de produtos orgânicos. Entretanto, não existe a mesma necessidade para o segmento do açúcar tradicional, pois a comercialização desse produto é feita diretamente com a cooperativa da região.

Alguns fatos confirmam a necessidade de gerenciar o relacionamento com os clientes de produtos orgânicos. O gerente comercial constatou que o histórico do cliente é registrado no banco de dados central somente a partir do primeiro faturamento. Portanto, as informações sobre os clientes potenciais, as primeiras negociações, os

acordos comerciais, as novas oportunidades, o histórico de visitas e outras se encontram em bancos de dados separados e estão sob o controle exclusivo da área comercial, isto é, certas informações relativas aos consumidores não chegam a outras áreas e dificultam os processos organizacionais que envolvem o público-alvo, pois, apesar da comunicação interna realizada via sistema, Internet, telefone, etc, o banco de dados central não está munido de algumas informações vitais e, sobretudo, existe restrição para consulta e visualização de dados entre os departamentos.

O auxiliar administrativo e o coordenador financeiro ressaltaram que, muitas vezes, efetuam o contato direto com o cliente e não estão munidos de certas informações desse consumidor, como, por exemplo, as negociações de pagamento efetuadas pela área comercial, os pedidos em carteira, as novas oportunidades de negócio, os históricos de visitas, entre outras. Eles observaram que é necessário visualizar esse tipo de informação, visto que uma cobrança indevida ou uma informação sem fundamento poderá chegar ao cliente, porque os dados não estão disponíveis em todos os pontos de contato. Eles também comentaram que a empresa do grupo responsável pela comercialização dos produtos orgânicos é uma entidade empresarial muito nova e, apesar de usufruir da consistente infra-estrutura do grupo, encontra-se em fase de desenvolvimento e aprendizado organizacional. Portanto, o relacionamento com o cliente e os respectivos processos organizacionais precisam ser desenvolvidos e gerenciados.

O gerente comercial, o coordenador financeiro e o auxiliar administrativo observaram que a carteira de cliente está crescendo rapidamente, e esse controle precisa ser automatizado. De acordo com eles, a emissão de pedidos continua manual e centralizada no escritório comercial. A necessidade de automatizar a força de venda foi novamente ressaltada pelo gerente comercial. Entretanto, o gerente de TI destacou que alguns aplicativos para automatizar as rotinas comerciais foram adquiridos e não estão sendo utilizados. Inclusive, ele observou os treinamentos oferecidos para essa implantação. Nesse caso, o gerente comercial mencionou a insegurança em utilizar o sistema e reforçou a consistência dos controles atuais, mas reconheceu que será preciso automatizar os processos comerciais para viabilizar o crescimento do negócio, possibilitar a eficiência desses processos e, sobretudo, desenvolver o relacionamento com os clientes. Ele acrescentou que, apesar de ter alcançado bons resultados no trabalho institucional dos produtos orgânicos, os resultados econômicos estão em uma escala muito menor e comprovam a necessidade de crescimento nesse mercado.

Em relação ao serviço de atendimento ao cliente (SAC), a organização possui um telefone 0800. O gerente comercial, o gerente de produto e a pessoa responsável pelo atendimento 0800 afirmaram que esse processo é completamente isolado do sistema central. Essas informações e esse relacionamento com o consumidor não constam no banco de dados central. A pessoa responsável pelo 0800 faz um controle paralelo e envia os relatórios para a gerência comercial e/ou a gerência de produtos. Essa comunicação é feita via e-mail ou telefone. Nota-se que esse controle limita-se às reclamações do varejo referentes aos produtos, efetuando as substituições de produtos e controlando problemas de qualidade. Nesse caso, as novas oportunidades de negócio não têm um processo definido nesse canal de comunicação, sendo fornecido apenas o número do telefone comercial. Portanto, o serviço do 0800 efetua um trabalho passivo e, possivelmente, perdem-se oportunidades de negócio. Ou seja, esse canal não exerce atividades comerciais de venda ou prospecção de cliente.

Nesse sentido, o gerente de TI e o gerente comercial observaram que o website da organização é também utilizado como canal de comunicação, mas não é integrado com os outros canais. Desse modo, as informações e relacionamentos decorrentes desse canal encontram-se em outro banco de dados e, normalmente, esse controle limita-se ao gerente comercial. Esse canal também não é explorado como distribuidor ou canal de vendas e, praticamente, está sendo utilizado como uma ferramenta de comunicação institucional.

Em relação ao mercado nacional, fora do eixo São Paulo, o relacionamento comercial não está integrado ao sistema de gestão. O gerente comercial afirmou que, apesar de os produtos orgânicos estarem nas grandes redes de supermercados nacionais, esse relacionamento comercial é discreto, por meio de representantes. Inclusive, esse vínculo comercial não está definido e, conseqüentemente, os processos não são integrados. Desse modo, o relacionamento com esse público não está sendo armazenado, e o controle está nas mãos da força de venda.

Finalmente, observa-se mais outro aspecto sobre as necessidades de relacionamento com cliente. Conforme visto, no mercado internacional de produtos orgânicos, o grupo atua no segmento industrial e exporta seus produtos como insumo para indústria. Segundo o gerente de produtos, responsável pela exportação dos produtos orgânicos, o trabalho comercial desse segmento é feito por meio de distribuidores comerciais que atuam como clientes exclusivos do grupo, isto é, a exportação é obrigatoriamente efetuada por esses distribuidores. O gerente de produtos

observou que, mesmo tendo um número de clientes reduzido, o volume de negócio das exportações é significativo. Porém, todo o processo comercial e administrativo está fora do banco de dados central. Ou melhor, o controle desse público começa a ser automatizado e armazenado somente depois do primeiro faturamento. Sendo assim, o histórico desses clientes finais, clientes potenciais, novas oportunidades e acordos comerciais encontram-se em controles paralelos e permanecem fora do banco de dados do sistema integrado de gestão.

5.2.3.3 Os processos organizacionais

Em relação ao nível de capacitação dos recursos humanos, conforme vários depoimentos, a qualificação da equipe é adequada para o desenvolvimento dos respectivos processos organizacionais competentes. Contudo, nota-se que alguns processos organizacionais pesquisados (comercial, financeiro, desenvolvimento de produto, etc) estão sendo executados em silos, e, conseqüentemente, informações vitais ficam limitadas a essas áreas. Nesse sentido, observam-se alguns fatos. Primeiramente, a empresa do grupo responsável pela distribuição dos produtos orgânicos faz uso da infra-estrutura administrativa da organização, mas os respectivos processos comerciais são completamente diferentes. O crescimento rápido do segmento de produtos orgânicos e o respectivo aumento do volume desses negócios são agravantes na deficiência dos processos organizacionais.

Posteriormente, de acordo com o coordenador financeiro e o auxiliar administrativo, apesar da reformulação dos processos na ocasião da implantação do sistema integrado de gestão, ainda será preciso criar rotinas mais definidas e estabelecer as responsabilidades, evitando duplicidade de trabalho ou incoerência de resposta ao cliente. Conforme citado anteriormente, algumas informações do cliente não estão acessíveis via sistema, para as diversas áreas. Por exemplo, para a informação sobre um pedido em carteira, a visualização dessa informação chegará ao departamento financeiro somente após a emissão da nota fiscal. Embora esse departamento mantenha contato com o cliente em momentos anteriores. Sendo assim, nota-se que as informações sobre um cliente potencial ou as negociações em andamento não são visualizadas pelo departamento financeiro. Ele limita-se ao acompanhamento das faturas em carteira e, particularmente, à cobrança dessas.

Entretanto, o coordenador financeiro mencionou que o replanejamento dessa área está previsto para amenizar esses problemas, inclusive para otimizar o setor de cobrança que, apesar de elaborar muitas tarefas via sistema, ainda apresenta algumas rotinas, operando sem consistência. Pode-se citar, por exemplo, uma cobrança indevida ou em duplicidade. Ele também observou a necessidade de a equipe de venda possuir informações financeiras mais detalhadas sobre os respectivos clientes, referindo-se ao monitoramento dos pagamentos das faturas e ao volume de crédito, ou seja, ele alegou que, às vezes, esse tipo de detalhe fica centralizado na gerência comercial.

Por outro lado, o gerente de TI comentou sobre o uso de boletim de ocorrência como sendo uma ferramenta de comunicação entre as áreas. Por exemplo, uma prorrogação ou um desconto concedido pelo departamento comercial é comunicado aos demais departamentos de maneira manual e fora do sistema integrado. A adoção desse processo é uma atividade paliativa para evitar transtornos. Nesse sentido, o coordenador financeiro e o gerente comercial observaram a necessidade de estabelecer padrões e regras comerciais via sistema. Nesse caso, existem algumas prioridades, como o limite de crédito, prazos de pagamento, prorrogação de títulos, entre outras.

Outro aspecto abordado pela área financeira foi sobre a necessidade de um entrosamento mais estreito com o departamento de TI. O coordenador financeiro observou o bom fluxo de trabalho, mas enfatizou que é preciso uma ligação maior entre as referidas áreas. Nesse aspecto, o coordenador de TI afirmou que, em geral, desenvolve o trabalho em conjunto, visando mapear os processos para um melhor entendimento das diversas atividades realizadas e com o objetivo de envolver e comprometer todas as áreas. Todavia, ele reconheceu a dificuldade em elaborar essa tarefa organizacional e citou, por exemplo, a complexidade em identificar as reais necessidades e intenções do departamento comercial em relação às respectivas rotinas.

Conforme visto anteriormente, os processos de distribuição e logística estão sob a responsabilidade de um parceiro que assumiu essa terceirização em São Paulo. Segundo o gerente comercial, o gerente de TI e o gerente de produto, as atividades desses processos estão concentradas entre a área comercial e o parceiro de distribuição e logística. O coordenador financeiro ressaltou uma certa distância entre essa área e o processo logístico, alegando que algumas informações não são visualizadas e, às vezes, dificultam os processos da sua área. O auxiliar administrativo também compartilhou dessa abordagem.

Por outro lado, o gerente de produtos orgânicos confirmou a necessidade de otimizar os processos organizacionais relativos à administração do café orgânico e do suco de laranja orgânico, via o sistema integrado de gestão. Nesse sentido, ele destacou que algumas rotinas têm controles paralelos como, por exemplo, a compra de embalagem para esses produtos ou o controle do estoque deles, antes de chegarem aos pátios do grupo, ou seja, a distribuição do suco e a gestão da produção terceirizada do café são controladas por planilhas separadas do sistema integrado. E, somente, a partir da entrada e da emissão das respectivas notas fiscais, esses controles são inseridos no sistema integrado. Esses mesmos aspectos também foram observados pelo auxiliar administrativo.

Em relação aos processos de exportação, o gerente de produto, responsável por eles, ressaltou que, além dos aspectos já mencionados sobre o armazenamento das informações desse público, também existem algumas rotinas que são feitas separadamente do sistema integrado de gestão. O auxiliar de exportação confirmou que as várias rotinas específicas da exportação são realizadas fora do sistema de gestão e que esses processos são integrados a partir da emissão da nota fiscal. Ele também relatou o volume significativo desses negócios, apesar do pequeno número de clientes internacionais.

O gerente comercial destacou alguns aspectos sobre os processos comerciais. Inicialmente, ele reafirmou que existem informações importantes sendo armazenadas fora do sistema integrado, como: histórico de visitas, clientes potenciais, novas oportunidades, entre outras. Inclusive, ele afirmou que parte dessas informações está sob o controle exclusivo dos vendedores. Ele enfatizou a necessidade de conferir dados cadastrais do sistema integrado de gestão e, sobretudo, manifestou a segurança depositada em alguns controles manuais, questionando a confiança nos dados inseridos no novo sistema. Ele reconheceu a necessidade de estruturar melhor os diversos processos administrativos e comerciais do segmento de varejo.

Desse modo, o gerente comercial também observou que algumas rotinas da equipe de venda são realizadas fora do controle do sistema de gestão. Por exemplo, o vendedor desenvolve um trabalho fundamental de visita às gôndolas das grandes redes de supermercado, com o objetivo de incentivar a exposição dos respectivos produtos e ativar esse relacionamento. Ele também destacou as atividades dos repositores de gôndolas que recolocam os produtos nas prateleiras dos supermercados e, principalmente, informam a situação deles, fornecendo informações sobre posição e

estoque dos produtos nas gôndolas. Atualmente, todas essas tarefas não são controladas pelo sistema de gestão. Ele enfatizou a necessidade de pesquisa de preços e posição de produtos nas gôndolas das grandes redes de supermercado.

Em seguida, o gerente comercial ressaltou outros fatores que devem ser considerados para a construção dos processos comerciais, como: os principais nichos de clientes são supermercados, restaurantes, hotéis, bares e lojas de conveniência; a importância dos acordos comerciais com as grandes redes de supermercado e a necessidade da presença constante da força de venda no piso dessas lojas e, por último, a importância do processo logístico, armazenagem e distribuição, para o desenvolvimento desse mercado. Inclusive, ele comentou que esse processo está parcialmente inserido no sistema integrado de gestão e reafirmou que o trabalho comercial realizado no piso das lojas de supermercado não é controlado pelo sistema de gestão, portanto informações importantes ficam fora do banco de dados, em controles paralelos. Finalmente, ele observou que não existe um processo para o cálculo do valor do cliente, limitando-se exclusivamente ao valor econômico desse consumidor, caso haja um questionamento.

5.2.4 A infra-estrutura de TI

Em relação à infra-estrutura de TI, alguns pontos foram observados. A princípio, o grupo possui uma área competente, responsável pelo desenvolvimento e manutenção dessa infra-estrutura. E, quando existe a contratação de serviços terceirizados nessa área, a gerência de TI comanda o processo. Sendo assim, a área de TI dirigiu a implantação do sistema integrado de gestão, o ERP. Segundo o gerente de TI, esse projeto encontra-se praticamente finalizado, e os principais processos organizacionais já estão operando via sistema. A implementação foi feita por módulos, e apenas o módulo de custo está funcionando parcialmente, visto que o grupo optou pelo tipo de custeio ABC, o qual não é o padrão inserido no sistema. Nesse caso, essa adaptação está sendo avaliada e testada pela empresa de consultoria que orientou a adoção desse tipo de custeio.

Para o gerente de TI, o sistema de gestão adotado é bastante eficaz e, atualmente, encontra-se em fase de observação, pois, devido às grandes adaptações, provavelmente outros aperfeiçoamentos serão pertinentes no futuro. Contudo, ele enfatizou que a alta administração suspendeu qualquer investimento de TI para os

próximos meses. O coordenador de finanças reconheceu a contribuição desse sistema para a melhoria dos processos organizacionais, embora tenha comentado a existência de algumas falhas nos processos financeiros e comerciais.

De modo geral, os entrevistados elogiaram a infra-estrutura de TI. Todos reconheceram que os sacrifícios exigidos pela implantação do ERP estão sendo recompensados e ressaltaram melhorias nos controles de estoque, suprimento, compra, entre outras. Conforme o gerente de TI, as áreas de produção industrial, agrícola e o departamento de controle da qualidade também têm acesso e se beneficiam dessa automação para os processos administrativos, embora existam aplicativos específicos para os processos de produção no chão de fábrica e na área agrícola.

Posteriormente, deve-se destacar que o grupo apresenta outros componentes importantes na sua infra-estrutura de TI, possuindo um website e domínio na Internet. O grupo trabalha em rede e centraliza seu banco de dados no escritório central, em Sertãozinho, ou seja, as informações do escritório comercial em São Paulo e do escritório do parceiro de logística são transferidas via sistema para o mesmo banco de dados. Em suma, o grupo empresarial pesquisado possui uma infra-estrutura de TI compatível com a respectiva atuação econômica e está certamente preparado para receber as melhorias ou soluções de *CRM* que serão propostas.

Capítulo 6 - Um Conjunto de Soluções de CRM

6.1 Identificação da necessidade de CRM

Inicialmente, antes da exposição dos aspectos organizacionais identificados e das respectivas considerações, devem-se retomar algumas das primeiras observações do marketing *ItoI* que afirmam os seguintes pontos: gerenciar o relacionamento com os clientes é uma necessidade organizacional, desde que o referido segmento de mercado deseje o relacionamento personalizado proposto pelo marketing *ItoI* e dele necessite. E, sobretudo, a empresa deve estar preparada para implantar a infra-estrutura do CRM necessária ao marketing *ItoI*. Sendo assim, foi preciso verificar a existência de uma necessidade de CRM e as condições apresentadas pela empresa, ou seja, a identificação dessa necessidade foi o ponto de partida.

Nesse caso, identificou-se a necessidade do CRM para o segmento de produtos orgânicos. O grupo empresarial estudado declarou sua atuação no mercado de varejo com a comercialização dos produtos orgânicos no mercado interno. E, conseqüentemente, apresentou uma transformação nos seus processos organizacionais que passaram a requisitar a gerência do relacionamento com os clientes desse novo segmento. De fato, constatou-se a aplicabilidade do marketing *ItoI* apoiado na infra-estrutura do CRM como uma estratégia organizacional compatível para o segmento de produtos orgânicos. Inclusive, o grupo também declarou a intenção e a necessidade imediata de automatizar a sua força de venda. Por exemplo, os entrevistados observaram a necessidade de automatizar a emissão dos pedidos e de armazenar os dados e as informações dos clientes em um único banco de dados. Portanto, esses fatos confirmam a real necessidade da implantação de uma estratégia de CRM, visto que automatizar a força de venda e armazenar as informações dos clientes em um único banco de dados são objetivos primários do CRM.

Em relação à infra-estrutura necessária para implementar o CRM, a existência de um sistema integrado de gestão e a infra-estrutura de TI apresentada pelo grupo confirmam as condições mínimas exigidas pelo CRM. Desse modo, pode-se afirmar que, além da necessidade, o grupo também está preparado para implementar o

CRM. Portanto, a identificação da necessidade do *CRM* e a confirmação de uma infraestrutura necessária constituem os requisitos iniciais para a proposta de um conjunto de soluções de *CRM* para o segmento de produtos orgânicos da empresa pesquisada.

6.2 Definição do objetivo

Após a constatação da necessidade do *CRM* e da infra-estrutura organizacional básica para adotar esse tipo de estratégia, será pertinente definir qual objetivo deverá ser alcançado com a implementação de um sistema de *CRM*. Nessa fase, a proposta é definir o objetivo principal e quais as metas, iniciais e futuras, que deverão ser atingidas pelo sistema de *CRM*, evitando a incoerência de expectativas sobre as soluções de *CRM* e, sobretudo, viabilizando a sua implantação.

De acordo com o diagnóstico empresarial realizado, o grupo precisa alcançar resultados maiores no mercado de produtos orgânicos. Pode-se afirmar que o crescimento dos negócios nesse segmento é uma condição vital para o desenvolvimento e atuação do grupo nesse mercado. Dessa forma, o aumento do volume de negócios de produtos orgânicos é o objetivo principal do conjunto de soluções de *CRM* que será proposto. Conforme visto, administrar o relacionamento dos clientes de produtos orgânicos é uma necessidade fundamental identificada nesta pesquisa, portanto o sistema de *CRM* deverá efetuar essa tarefa, visando aumentar os resultados do segmento de produtos orgânicos.

O estudo de caso também proporcionou a identificação de outras necessidades operacionais, as quais representam metas que deverão ser atingidas pelo sistema de *CRM*, visando ao alcance do seu objetivo principal, anteriormente definido. Sendo assim, pode-se afirmar que a automatização da força de vendas, a segmentação do mercado, a operação automatizada com as grandes redes de supermercados e a automatização das operações com parceiros orgânicos são metas que deverão ser alcançadas pelo sistema de *CRM*. Inclusive, todas elas foram mencionadas como sendo necessidades organizacionais para o desenvolvimento do segmento de produtos orgânicos, ou seja, essas metas são coerentes com o diagnóstico apresentado no capítulo anterior deste trabalho.

6.3 Estratégias para o CRM

A partir da definição do objetivo principal e das respectivas metas do conjunto de soluções de CRM que será proposto, compartilhando idéias das referências bibliográficas discutidas no início deste trabalho, apresentam-se algumas estratégias que poderão ser vistas como soluções anteriores ao conjunto de ferramentas de CRM que será exposto.

6.3.1 A concepção do CRM

Após definir o objetivo do sistema de CRM e suas respectivas metas, será prudente discutir as estratégias necessárias para esse sistema, antes de mencionar o conjunto de ferramentas que será proposto. Nesse momento, ressalta-se a importância da disseminação do conceito de CRM para toda a organização. Primeiramente, será necessário difundir o conceito de CRM e transformar essa concepção na visão empresarial adotada pela organização, pois, conforme as observações feitas por Brown (2001) e GreaterChinaCRM.org (2003, <http://gccerm.com>), a declaração e a conscientização dessa visão na empresa representam um requisito básico para o desenvolvimento do CRM.

Diante do contexto organizacional pesquisado e com o respaldo das respectivas análises, alguns aspectos confirmam a pertinência dessa estratégia para viabilizar o conjunto de soluções de CRM que será proposto. Inicialmente, apesar de a filosofia organizacional ser focada no cliente e propícia às mudanças, foi identificada alguma resistência interna ao novo. E, certamente, a ausência do conhecimento mais profundo sobre o conceito do CRM e suas ferramentas tornaram-se um agravante para essa resistência. Posteriormente, alguns fatos, como a aquisição de aplicativos para a automatização da força de vendas e a não utilização deles também confirmam essa falta de conhecimento. Inclusive, essa situação foi alegada como não compreendida pela área de TI e, por outro lado, a insegurança em utilizar esses aplicativos foi mencionada pelo departamento comercial, o qual reconheceu a necessidade de automatizar seus processos.

Finalmente, outro fator também comprova essa necessidade de difundir o conceito do CRM na empresa, pois é verídico que alguns departamentos efetuam o contato direto com o cliente e não têm acesso a visualizar certas informações desse

consumidor ou estão autorizados a isso. Contudo, essa disponibilidade é requisito básico da concepção do *CRM*. Portanto, esses aspectos confirmam que será fundamental utilizar como estratégia a divulgação do conceito do *CRM* nas diversas áreas da organização.

Nesse caso, propõe-se a realização de palestras, seminários, programas de treinamentos, entre outros. De fato, essas atividades propostas fazem parte do conjunto de soluções de *CRM* e têm como objetivo principal facilitar a sua implementação, evitando qualquer resistência. Inclusive, a disseminação do conceito de *CRM* também visa obter o comprometimento de toda a organização, visto que a concepção e as razões para a adoção do *CRM* serão esclarecidas.

6.3.2 O mapeamento dos processos organizacionais (comerciais, financeiros e administrativos)

Conforme os fundamentos da revisão bibliográfica, observa-se que a concepção do *CRM* focaliza o objetivo do plano, esclarecendo sua razão. E, provavelmente, descreve o propósito pelo qual o *CRM* deve ser conduzido. Ou seja, o conceito do *CRM* mostra o foco principal e aponta a organização para essa direção, mas não oferece ferramentas suficientes para ser implementado. Por exemplo, não apresenta as principais necessidades dos clientes ou uma avaliação detalhada das forças e fraquezas da organização e as respectivas capacidades para atender às necessidades do consumidor. Todavia, essas informações são vitais para a determinação das ferramentas adequadas de *CRM*, as quais viabilizem alcançar o seu objetivo.

Dessa forma, será necessário estabelecer uma estratégia para o *CRM* que englobe alguns fatores críticos como as necessidades do público-alvo e as competências organizacionais que precisam ser enfatizadas ou devem ser melhoradas. Portanto, determina-se o mapeamento dos processos (atividades) organizacionais como sendo uma estratégia anterior ao conjunto de ferramentas de *CRM*.

Durante a fase de coleta de dados e respectivo diagnóstico organizacional, algumas características ficaram claramente definidas. Inicialmente, a empresa do grupo responsável por comercializar os produtos orgânicos é uma entidade empresarial muito nova que precisa estabelecer e melhorar seus respectivos processos organizacionais. Nesse caso, nota-se que será necessário mapear os processos comerciais, financeiros e

administrativos para evitar problemas no relacionamento com os clientes de produtos orgânicos e, sobretudo, viabilizar a implementação das ferramentas de *CRM*.

Posteriormente, alguns aspectos, como o controle paralelo de informações dos clientes e o bloqueio dessas informações para as diversas áreas organizacionais, foram constatados e confirmam a necessidade de mapear os processos já citados, estabelecendo atividades e determinando responsabilidades. Certas informações não estão disponíveis em todos os pontos de contato com os clientes, e o banco de dados central não está munido de informações vitais, visto que existem controles paralelos de informações, há restrição para o acesso a elas e falta a definição da sequência correta das atividades e responsabilidades dos processos comerciais, financeiros e administrativos. Portanto, sugere-se o mapeamento desses processos para possibilitar-lhes a gestão, utilizando um único banco de dados e colocando essas informações disponíveis para as diversas áreas organizacionais.

O mapeamento dos processos possibilitará o trabalho *Itol*, por exemplo, do setor financeiro. E, particularmente, estará agregando valor à área comercial, munindo a equipe de venda de maiores informações, descentralizando esse departamento e incentivando a participação direta do pessoal do campo para monitorar os pagamentos das faturas e o volume de crédito. Desse modo, evita-se, certamente, o transtorno de uma cobrança indevida ou em duplicidade. Porém, será necessário estabelecer, via sistema integrado de gestão, padrões e regras comerciais, como o limite de crédito, prazos de pagamento, prorrogação de títulos, entre outros.

Em seguida, outros fatores, como o rápido crescimento da carteira de cliente, a necessidade de automatizar o pessoal do campo para efetuar a emissão de pedidos e elaborar pesquisa de preços e posição de produtos nas gôndolas das grandes redes de supermercado, entre outros, também confirmam a exigência de se mapearem os respectivos processos antes de automatizá-los.

Em relação ao serviço de atendimento ao cliente (SAC), a organização precisa mapear o processo de atendimento do telefone 0800 e, depois, integrá-lo aos diversos canais, pois esse processo está completamente isolado do sistema integrado de gestão, e as informações oriundas dele não constam no banco dados. Dessa forma, a integração desse canal é um fator primordial dentro da estratégia do *CRM*, mas será necessário, primeiramente, mapear as respectivas atividades desse processo. Nesse caso, ele se aplica ao website da organização, visto que esse canal é utilizado como canal de comunicação e não tem funcionamento integrado com os outros canais, ou seja, as

informações e relacionamentos decorrentes dele encontram-se em outro banco de dados. Sendo assim, será necessário mapear as atividades efetuadas nesse canal e, depois, integrá-las ao sistema de gestão. Inclusive, esse canal deverá ser utilizado como canal de venda.

Observando-se os processos comerciais realizados fora do estado de São Paulo, nota-se que esse relacionamento está completamente desintegrado do sistema de gestão. Inclusive, o vínculo comercial com essa equipe de venda não está definido. Conseqüentemente, os processos não são integrados, e as informações decorrentes desse canal, na sua maioria, não constam no banco de dados. Portanto, será necessário mapear esses processos comerciais, definindo as suas atividades, estabelecendo as responsabilidades e integrando-os ao sistema de gestão, viabilizando-lhes a automação.

De forma semelhante, observam-se os processos (comerciais, financeiros e administrativos) relativos à exportação. Como visto anteriormente, o trabalho comercial desse segmento é feito por distribuidores comerciais que representam um número reduzido de clientes, mas o volume de negócio é significativo. Porém, esses processos estão fora do sistema integrado de gestão, e, somente após o faturamento, eles são automatizados, e as informações relativas a esse segmento ficam armazenadas. Sendo assim, existem controles paralelos de histórico de clientes finais, clientes potenciais, novas oportunidades e acordos comerciais, os quais permanecem fora do banco de dados do sistema integrado. Desse modo, também será necessário mapear os processos de exportação, integrar as atividades ao sistema de gestão e armazenar as informações no mesmo banco de dados, visando automatizar esses respectivos processos e unificar os seus controles no mesmo banco de dados.

De maneira similar, pode-se afirmar que os processos de distribuição e logística deverão sofrer as mesmas considerações, visto que algumas informações decorrentes desses processos não são visualizadas pelas diversas áreas organizacionais, e as respectivas atividades estão parcialmente integradas ao sistema de gestão, as quais estão centralizadas entre o departamento comercial e o parceiro de logística. Portanto, propõe-se uma reavaliação dos processos de distribuição e logística, definindo as respectivas atividades e responsabilidades, e, posteriormente, a integração desses processos ao sistema integrado de gestão.

Também foi observada a necessidade de otimizar os processos administrativos, comerciais e financeiros relativos à distribuição do suco orgânico e à produção terceirizada do café orgânico, visto que esses processos também são

controlados por planilhas separadas do sistema integrado. Portanto, ressalta-se a necessidade de otimizar a gestão desses produtos via sistema integrado de gestão, viabilizando a implementação do *CRM* para administrar o segmento dos produtos orgânicos.

De acordo com os diversos fatores organizacionais expostos, pode-se afirmar que a reavaliação de todos os processos organizacionais citados é uma variável estratégica incontestável que deverá anteceder o conjunto de soluções de *CRM* que será proposto. Essa reavaliação inclui o mapeamento das atividades, a comunicação entre as áreas, o estabelecimento de regras, parâmetros e respectivas responsabilidades. Pode-se também afirmar que a eficiência desses processos é uma condição vital para implementar o *CRM*. Nota-se que as informações decorrentes deles necessitam ser armazenadas no mesmo banco de dados, para viabilizar essa implementação e garantir a eficácia do *CRM*.

6.3.3 Os recursos humanos

As próximas variáveis são relacionadas à competência organizacional e devem verificar certos pontos como: se a organização está preparada para atender às necessidades dos clientes, se existem os recursos humanos e físicos necessários, se a organização está comprometida com o atendimento dessas necessidades. Desse modo, baseando-se nessas questões e observando-se alguns aspectos da realidade organizacional pesquisada, algumas soluções serão apontadas para a otimização dos recursos humanos.

Conforme vários depoimentos, a qualificação da equipe é compatível para o desenvolvimento dos respectivos processos organizacionais competentes. Entretanto, identifica-se como uma variável estratégica fundamental o planejamento criterioso da implantação do sistema de *CRM*, abrangendo todos os aspectos ligados aos recursos humanos, ou seja, além da conscientização sobre o conceito do *CRM* sugerida anteriormente, esse planejamento deverá incluir os fatores operacionais que envolvem os diversos tipos de treinamento para a capacitação da equipe e o desenvolvimento das respectivas habilidades. Sendo assim, as soluções de treinamento devem enfatizar: a utilização dos aplicativos de *CRM*, a transferência de dados e um período de adaptação, utilizando, simultaneamente, os antigos sistemas e os novos aplicativos para evitar o retrabalho.

6.4 As ferramentas de CRM

De acordo com o diagnóstico empresarial resultante da pesquisa de campo e baseando-se no referencial teórico da revisão bibliográfica, um conjunto de soluções ou ferramentas de CRM será proposto para a organização estudada. Nesse momento, observando-se o contexto organizacional pesquisado, esse conjunto de soluções destaca a tecnologia de informação (TI) envolvida nesse projeto, analisando a infra-estrutura existente e a necessidade futura. Inicialmente, identifica-se uma área de TI que responde pelo grupo empresarial e concede a infra-estrutura preliminar necessária para o desenvolvimento do mercado de produtos orgânicos. Todavia, esse segmento requer a implementação da estratégia do CRM e a sua respectiva TI para alcançar o crescimento nesse mercado.

Em seguida, analisando-se a infra-estrutura de TI disponível na empresa pesquisada, pode-se afirmar que o sistema integrado de gestão é uma âncora para viabilizar esse conjunto de ferramentas de CRM, visto que um sistema integrado é um passo anterior primordial para a evolução de um sistema de CRM. Inclusive, nesse caso, o sistema de gestão adotado apresenta uma tecnologia adaptável e compatível aos vários aplicativos e tipos de CRM. Portanto, pode-se confirmar que o sistema integrado de gestão é um fator fundamental para o conjunto de soluções, representando a base tecnológica necessária.

Paralelamente, o grupo empresarial estudado possui várias expectativas e necessidades que precisam ser viabilizadas por meio da automatização dos processos, utilizando aplicativos específicos do CRM. Por exemplo, a força de vendas precisa emitir pedidos via sistema e desenvolver o trabalho de visita às gôndolas das grandes redes de supermercado, os repositores de gôndolas necessitam controlar os estoques dos produtos nas prateleiras dos supermercados, a gerência comercial deverá efetuar os acordos comerciais com as grandes redes de supermercado, entre outros. Esses processos poderão ser otimizados com ajuda dos aplicativos de vendas inseridos no CRM e passarão a ser controlados pelo mesmo banco de dados.

De fato, propõe-se a automação de força de vendas com o uso do “*palm top*” e aplicativos compatíveis, porém enfatiza-se a condição de utilizar um único banco de dados para armazenar as informações manipuladas pelas respectivas ferramentas. Essa automação deverá conter, basicamente, os seguintes aplicativos: gerenciador de contas, gerenciador de oportunidades, gerenciador de perspectiva de vendas e gerenciador de

fluxo de vendas para armazenar os históricos dos clientes atuais e potenciais. O objetivo será otimizar os processos comerciais e automatizar algumas etapas do processo de vendas, visto que esses aplicativos deverão desenvolver algumas das principais necessidades identificadas, tais como: a gerência de contatos, controle de pedidos, a gerência de território, a gerência de contratos e acordos comerciais, a elaboração de propostas e configuração de pedidos, o acompanhamento de pedidos, a previsão de vendas, o planejamento de visitas, relatórios de vendas, entre outros.

Por outro lado, será fundamental incluir a tecnologia de Sincronização de Dados para a atualização de informações entre computadores desconectados (laptops, portáteis ou desktop), visto que as principais ações da força de venda são desenvolvidas no campo. Sendo assim, a tecnologia de Sincronização de Dados permitirá que os vendedores no campo compartilhem as mesmas informações com o escritório, utilizando o mesmo banco de dados central.

Posteriormente, observam-se outros aspectos como, por exemplo, a necessidade da presença constante da força de vendas no piso das principais redes de supermercados. Inclusive, essa observação refere-se aos vendedores, promotores de vendas, pontos de degustação, entre outros. Contudo, observou-se que esse trabalho está sendo desenvolvido sem o controle do sistema de gestão. Portanto, propõe-se a utilização de aplicativos específicos para gerenciar as campanhas de marketing, os quais desenvolvem esse tipo de trabalho e também estão inseridos no sistema de *CRM*.

De modo geral, as soluções relacionadas à automação do marketing têm como objetivo automatizar as principais ações realizadas nessa área. A princípio, alguns aplicativos são priorizados, visando automatizar atividades como: o planejamento e gerenciamento de campanhas no piso dos principais supermercados, a execução de campanha (promoções e planejamento de eventos), o gerenciamento dos canais, a integração do serviço de atendimento ao cliente (SAC) e a website e, por último, o gerenciamento de respostas das atividades realizadas via telemarketing e Internet.

Após a exposição dessas soluções iniciais de TI, observa-se que algumas necessidades identificadas, como, por exemplo, o cálculo do valor do ciclo de vida do cliente e a segmentação de mercado baseada nas diferentes necessidades do público-alvo requerem uma proposta mais avançada em relação às soluções de TI, pois essas atividades exigem ferramentas específicas. Desse modo, propõem-se as seguintes soluções para uma etapa futura: Uma ferramenta de Data Warehouse e um Call Center.

A partir dessas soluções, armazena-se o conhecimento do cliente no Data Warehouse (DW) e é possível extrair informações dos aplicativos operacionais e desenvolver atividades de segmentação de mercado, baseadas nos valores econômicos e nas diversas necessidades dos consumidores. Por exemplo, os próprios dados organizacionais de cobrança serão comparados e analisados para discernir as preferências de compra dos clientes, preferência entre os canais de comunicação e distribuição, entre outras. Também será possível o cálculo do valor estratégico do cliente ou o valor do respectivo ciclo de vida, visto que o DW possui ferramentas capazes de estabelecer correlações e prever comportamentos futuros, monitorando informações como estilo de vida, estágio do ciclo de relacionamento, informações geográficas, demográficas e outras.

Finalmente, deve-se ressaltar que a principal vantagem do Call Center será a integração e automatização de todos os pontos de contato com o cliente. Sendo assim, serão eliminadas as lacunas de comunicação existentes entre o serviço de atendimento ao cliente, o website e os demais canais e respectivas atividades comerciais. Essa ferramenta também possibilitará oportunidades de venda, de pesquisa e de interação com o consumidor. Ou seja, o Call Center estruturado irá fornecer benefícios para o cliente e incrementar os processos organizacionais. Todavia, é primordial enfatizar que a proposta do Data Warehouse e do Call Center será para um momento futuro, pois essas ferramentas exigem um alto investimento. De fato, elas representam a evolução natural do sistema de CRM. Nota-se que o Call Center será o próprio desenvolvimento do serviço de atendimento ao cliente (SAC).

6.5 Medição de desempenho

Após a apresentação das soluções de TI, as quais representam um investimento significativo, será pertinente observar a necessidade de calcular o desempenho das soluções propostas. Inclusive, verificou-se a inexistência de um sistema de medição de desempenho nas diversas áreas organizacionais pesquisadas. Sendo assim, propõe-se a elaboração de um sistema de medição de desempenho que viabilize a estratégia de CRM e mensure os resultados. Nesse caso, deverão ser avaliados e monitorados os principais aspectos propostos. Inicialmente, será imprescindível mensurar a rentabilidade do CRM. Ou seja, deverá ser avaliado o resultado obtido, comparando-o com o planejado. Esse é um critério fundamental que

deverá ser estabelecido. Por exemplo, o aumento do faturamento ou a redução de custos após a implantação das soluções propostas deverão ser mensurados.

Posteriormente, baseando-se em todos os aspectos apresentados ao longo desse conjunto de soluções e observando-se os critérios discutidos na revisão bibliográfica, destacam-se alguns fatores que devem ser mensurados, tais como: a capacitação, a motivação e o comprometimento dos recursos humanos; o nível de satisfação do público-alvo; a participação na carteira do cliente e a sua rentabilidade; a eficiência dos processos organizacionais; a compatibilidade da estrutura tecnológica; entre outros. Portanto, deverão ser criadas métricas que mensurem, por exemplo, os resultados dos treinamentos oferecidos, o nível de envolvimento da equipe (atividades desenvolvidas e respectivos resultados), satisfação dos clientes (número de reclamações, volume de produtos comprados e produtos devolvidos), percentual de compra do consumidor em relação às suas compras totais, rentabilidade por cliente (incluindo os respectivos custos de atendimento), tempo de execução das atividades e resultados obtidos (específicos de cada processo), tempo para implantação dos aplicativos, investimentos para adaptação e personalização dos softwares, número de problemas solucionados, facilidade de uso, entre outros.

A partir da exposição do conjunto de soluções de *CRM* compatível à realidade organizacional pesquisada, será prudente observar a necessidade da criação de um ambiente propício para a otimização dos recursos organizacionais, visando obter os melhores resultados e, conseqüentemente, garantindo o sucesso do *CRM*. A concepção desse ambiente foi definida e discutida no capítulo 3 deste trabalho, que apresenta as condições propícias e dificuldades para a implementação do *CRM*. Dessa forma, baseando-se nesse material bibliográfico e analisando-se o contexto organizacional estudado, os próximos itens irão abordar as principais condições propícias ao *CRM* e os respectivos obstáculos observados nesse estudo de caso.

6.6 Condições propícias

Conforme a proposta apresentada nos itens anteriores, algumas soluções de *CRM* foram estabelecidas, as quais são coerentes com a realidade empresarial pesquisada e fundamentadas na revisão bibliográfica realizada. Entretanto, será necessário criar um ambiente propício ao conjunto de soluções proposto. Desse modo, essa etapa irá expor as principais condições propícias ao *CRM*, identificadas na empresa

pesquisada, e, sobretudo, ressaltar alguma condição favorável que deverá ser criada segundo o referencial bibliográfico apresentado e adequada ao respectivo contexto organizacional.

Inicialmente, destaca-se a cultura organizacional inserida no objeto de estudo como uma condição primordial para o resultado positivo da estratégia de *CRM*. De acordo com o material científico discutido no capítulo 3 deste trabalho, uma cultura organizacional voltada para o cliente e aberta às mudanças organizacionais necessárias para adotar a estratégia de *CRM* representa uma condição vital para o sucesso dessa implementação. Dessa forma, observando-se os resultados da pesquisa, pode-se confirmar a presença dessa importante variável no contexto organizacional da empresa estudada. E pode-se atestar que, além da filosofia centrada no público-alvo, a alta administração apóia e incentiva as respectivas mudanças. Sendo assim, é possível amenizar qualquer resíduo interno de resistência ao novo ambiente exigido pelo *CRM*.

Analisando-se a cultura organizacional pesquisada, deve-se, também, ressaltar a sua visão de longo prazo que representa mais um traço favorável ao sucesso do *CRM*. Nesse caso, destaca-se a preocupação em investir na comunicação institucional do conceito de produtos orgânicos como um novo conceito de alimentação, embora sabendo-se que o resultado econômico desse investimento será a longo prazo. Outro aspecto bastante positivo é o envolvimento do alto escalão com os novos projetos, representando mais um fator da cultura organizacional benéfico para a implantação do *CRM*.

Em relação à tecnologia de informação, pode-se observar a existência de uma infra-estrutura mínima necessária para adotar o *CRM*. Primeiramente, o sistema integrado de gestão representa essa base preliminar e, adicionalmente, uma área organizacional de TI competente que deve contribuir diretamente para essa implementação. Nota-se que, apesar do alto nível da área de TI, essa característica não é colocada acima das outras competências organizacionais. Pode-se, por exemplo, citar o importante papel da área comercial para as tomadas de decisões, ou seja, a TI não é colocada como responsável absoluta por esse tipo de projeto. As necessidades do mercado e o contexto organizacional também são considerados, o que representa mais uma condição propícia ao *CRM* que está inserida nessa organização.

Em seguida, outro fator relacionado à tecnologia merece atenção. Deve-se observar que, apesar da complexidade envolvida no período da implantação do sistema integrado de gestão, essa nova tecnologia disponível é compatível para receber os novos

aplicativos de *CRM*, ou melhor, pode-se afirmar que a respectiva tecnologia implantada possui ferramentas de *CRM* que são completamente adaptáveis ao atual sistema de gestão. Esse fato é comprovado pelo próprio fornecedor de TI que também foi objeto de estudo no início deste trabalho. Sendo assim, a facilidade de adaptação entre o sistema base em operação e as prováveis ferramentas de *CRM* representa mais uma condição propícia ao sucesso do *CRM*.

Posteriormente, observa-se outro aspecto organizacional que é facilitador para a criação desse ambiente propício ao *CRM*. Nesse momento, destaca-se a capacitação dos recursos humanos que compõem o quadro de colaboradores desse grupo empresarial. Constatou-se que, de modo geral, a equipe está capacitada para desenvolver as respectivas responsabilidades. Contudo, isso não ausenta a necessidade de treinamentos específicos, mas representa um fator positivo nesse projeto, pois o nível de competência organizacional é um ponto de partida para qualquer estratégia gerencial.

Paralelamente, é pertinente destacar a visão processual e colaborativa existente dentro desse contexto organizacional estudado. Identificou-se claramente essa característica inserida nas diversas áreas da empresa. Gerência e colaboradores assumiram a necessidade de trabalhar integrados, desenvolvendo atividades que representem processos organizacionais e, conseqüentemente, viabilizem a compreensão do resultado final, evitando, assim, uma visão departamental e individualista. O espírito de equipe é incentivado e valorizado nessa organização. Portanto, segundo a revisão bibliográfica apresentada, esse fato é uma condição propícia relevante para o sucesso do *CRM*. Dessa forma, constitui-se mais um fator positivo nesse ambiente almejado pelo *CRM*.

Por outro lado, deve-se observar a segmentação de mercado utilizada por esse grupo empresarial. A primeira segmentação identificada refere-se aos tipos de produtos. Inicialmente, observa-se o mercado de álcool & açúcar tradicional e, posteriormente, o mercado dos produtos orgânicos (açúcar, café e suco de laranja) que atuam no segmento de varejo para o mercado nacional e no segmento industrial (açúcar a granel) para exportação. Desse modo, essa forma de segmentação esclarece os diferentes tipos de estratégia que devem ser adotadas. Conforme visto anteriormente, a estratégia de *CRM* deverá ser utilizada para os produtos orgânicos, pois o açúcar tradicional não requer essa implementação.

Dentro do segmento nacional de produtos orgânicos, existe uma segunda forma de segmentação que se refere aos principais nichos de cliente: grandes redes de

supermercados, redes de hotéis, restaurantes e bares. A partir dessa segmentação, um conjunto de diferentes necessidades e divergentes rentabilidades pode ser identificado. Sendo assim, pode-se dizer que, mesmo sem utilizar ferramentas específicas e avançadas para a segmentação de mercado, esse fato representa uma condição favorável para o ambiente propício ao *CRM*, visto que, nessa fase anterior a ele, a organização consegue, de certo modo, segmentar seu público-alvo, considerando as diferentes lucratividades e as divergentes necessidades dos clientes. Conforme o material bibliográfico apresentado, esse aspecto é uma recomendação para o sucesso do *CRM*.

Finalmente, será pertinente enfatizar a necessidade da criação de mais uma condição fundamental para o resultado positivo do *CRM*. Nesse caso, será imprescindível um planejamento rigoroso para a execução desse projeto, incluindo o detalhamento de todas as etapas propostas e, principalmente, a elaboração do cronograma de ações. Desse modo, evita-se a existência de diferentes expectativas sobre o projeto, e esse planejamento multiplicará as chances do sucesso dessa implementação.

Resumidamente, foram observadas as principais condições propícias identificadas no contexto organizacional pesquisado, de acordo com a revisão bibliográfica e, particularmente, conforme as próprias características da organização. Entretanto, o próximo item deste trabalho apresentará os principais obstáculos que deverão ser eliminados ou, possivelmente, reduzidos, para garantir um resultado positivo do *CRM*.

6.7 Dificuldades

Após contextualizar e apresentar as principais condições propícias ao *CRM*, identificadas dentro da empresa pesquisada, será prudente ressaltar as principais dificuldades que deverão ser afastadas do cenário organizacional ou, pelo menos, amenizadas. A princípio, será necessário observar que alguns obstáculos estarão provavelmente presentes em qualquer projeto de *CRM*, independentemente da empresa que o adote. Nesse caso, enfatiza-se a vanguarda desse assunto e, conseqüentemente, a imaturidade do próprio mercado de *CRM*. Ou seja, a estratégia de *CRM* é algo muito recente, mesmo em cenários mercadológicos mais desenvolvidos. Conforme as referências bibliográficas apresentadas, isso é fato.

Outros aspectos também são identificados como sendo obstáculos para qualquer empresa que implemente uma estratégia de *CRM* nos dias atuais. Nesse

sentido, destacam-se os altos custos envolvidos nesse tipo de projeto e o retorno sobre esse investimento que será certamente percebido ou atestado a longo prazo. Essa situação também foi discutida na revisão bibliográfica deste trabalho.

Outra característica própria do *CRM* representa mais uma dificuldade inserida nesse tema. Nesse caso, observa-se a privacidade envolvida nesse assunto, pois as informações de mercado e, sobretudo, os dados de clientes são, indubitavelmente, uma questão complexa e sigilosa em qualquer ambiente empresarial. Sendo assim, a necessidade de compartilhar esse tipo de informação representa um obstáculo na etapa inicial desse tipo de projeto, para qualquer organização que o adote. Inclusive, essa dificuldade estende-se às pesquisas de mercado e acadêmicas que necessitam investigar projetos já executados, visando a um maior entendimento do assunto e ao sucesso de uma próxima implementação ou à redução das respectivas falhas. Esse aspecto também foi abordado na pesquisa bibliográfica realizada e constatado na pesquisa preliminar feita junto ao mercado.

Após observar essas primeiras dificuldades inseridas, de modo geral, no contexto de um projeto de *CRM*, será necessário acrescentar alguns obstáculos identificados na organização pesquisada. Primeiramente, os atuais processos organizacionais devem ser ressaltados como uma dificuldade inicial que deverá ser superada. Segundo o diagnóstico empresarial realizado, esses respectivos processos foram identificados como um aspecto organizacional que necessita ser reavaliado. E, em certos casos, constatou-se não apenas a deficiência deles, mas a ausência da respectiva definição. Portanto, baseando-se na literatura e nos resultados da pesquisa, será imprescindível a reavaliação dos respectivos processos organizacionais para viabilizar a implementação do *CRM*. Nesse caso, destacam-se os processos que envolvem as áreas: comercial e financeira.

Mais adiante, observa-se que o relacionamento entre as diversas áreas organizacionais necessita de maior integração. Apesar da visão processual e colaborativa identificada, os resultados da pesquisa comprovam a necessidade de um relacionamento mais estreito entre as referidas áreas, para o sucesso do *CRM*. De modo especial, ressalta-se a necessidade de um entrosamento maior entre a área de TI e os demais departamentos.

Posteriormente, a ausência de qualquer tipo de sistema de medição de desempenho organizacional comprova que algumas variáveis internas estão no anonimato, em termos de resultados obtidos. Ou seja, mesmo antes da adoção da

estratégia de *CRM*, seria pertinente avaliar o desempenho organizacional para o apoio às tomadas de decisões. Por exemplo, a empresa não mensura o desempenho dos recursos humanos, visto que existe um foco maior no controle financeiro e contábil. Sendo assim, conforme sugerido anteriormente, será primordial a criação de um sistema de medição de desempenho compatível com a estratégia de *CRM*. E, adicionalmente, deve-se criar um sistema de recompensas que incentive a concepção do *CRM* e seja compatível com suas metas.

Finalmente, mais dois aspectos organizacionais são alvos de questionamento no ambiente propício ao *CRM*. A princípio, observou-se que algumas informações de clientes estão sendo armazenadas em diferentes bancos de dados e, em certos casos, fora do controle da organização. Também foi verificada a insegurança sobre o atual cadastro do sistema integrado de gestão. Desse modo, é pertinente questionar a qualidade das informações colhidas no mercado e, conseqüentemente, a base de dados dessa organização. Portanto, essa situação representa, possivelmente, uma dificuldade inicial que terá que ser superada.

Em suma, foram observados alguns fatores, externos e internos, que formam o conjunto das principais dificuldades para a implementação do *CRM* na organização pesquisada.

6.8 Discussão final

Durante o desenvolvimento deste capítulo, apresentou-se um conjunto de soluções de *CRM*, coerentes com as necessidades da organização pesquisada e de acordo com os fundamentos da revisão bibliográfica deste trabalho. Inicialmente, o projeto identificou a necessidade do *CRM*, definiu o seu objetivo principal e as respectivas metas, discutiu algumas estratégias, propôs um conjunto de ferramentas de *CRM* e sugeriu a criação um sistema de medição de desempenho do *CRM*.

Posteriormente, foram discutidas as principais condições propícias identificadas dentro do cenário estudado e, conseqüentemente, as respectivas dificuldades para a proposta. Essas etapas também consideraram os fundamentos da revisão bibliográfica. Desse modo, pode-se afirmar a pertinência desse conjunto de soluções de *CRM* para o segmento de produtos orgânicos do grupo empresarial pesquisado.

A proposta destacou uma necessidade inicial do *CRM* operacional. Em uma etapa posterior, observou-se a evolução natural dessa estratégia, viabilizando a implementação do *CRM* analítico. Sabendo-se que o *CRM* operacional representa os aplicativos voltados para o cliente e, de modo geral, engloba os sistemas de automação da força de vendas e automação do marketing empresarial, pode-se confirmar a sua prioridade para a etapa inicial da proposta, visto que são essas as necessidades imediatas da respectiva organização, conforme os resultados da pesquisa. Inclusive, ressalta-se a existência de um sistema integrado de gestão, adaptável à tecnologia do *CRM*, representando a infra-estrutura básica necessária para essa implementação.

De acordo com PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000), o *CRM* operacional, de certo modo, se constitui a etapa primária para a utilização do *CRM*. Segundo YUKI (2001) e PEPPERS AND ROGERS GROUP (2000), a maior parte das organizações que possuem alguma ferramenta de *CRM*, tem o enfoque no *CRM* operacional. E, adicionalmente, pode-se constatar que, além dessa necessidade inicial, o *CRM* operacional envolve um custo relativamente muito menor do que o *CRM* analítico.

Contudo, sabe-se que o *CRM* analítico é uma evolução dessa estratégia e, principalmente, representa a fonte de toda a inteligência do processo, pois esse tipo de *CRM* constitui a captação, armazenagem, acesso, processamento, interpretação, análise e transmissão de dados dos clientes para o usuário do programa, ou seja, o *CRM* analítico possibilita o acúmulo de um grande volume de dados, visto que possui a infra-estrutura necessária e as devidas ferramentas para fazer correlações desses dados, estabelecer padrões, preferências, segmentos e, particularmente, definir comportamentos e tendências. Sendo assim, pode-se dizer que o *CRM* analítico representa a capacidade de armazenar e personalizar a utilização dos dados.

O conjunto de soluções de *CRM* também observou a inclusão do *CRM* colaborativo dentro dessa proposta, pois ele representa o centro de comunicações na respectiva organização. O *CRM* colaborativo engloba os vários canais utilizados e a interação deles, significando e propondo a comunicação entre: A *Website* e/ou o *e-mail*, canal de voz (0800), fax, telefone e o correio convencional. De fato, esse segmento representa uma estratégia sobre os canais da empresa pesquisada, ou melhor, o ponto de interação entre o consumidor e o canal de comunicação utilizado.

Diante do conjunto de soluções proposto, deve-se ressaltar a viabilidade de cada etapa, dentro do contexto organizacional pesquisado. Pode-se afirmar que o *CRM* operacional terá prioridade, visto que sua implementação é vital para aumentar o

volume de negócios de produtos orgânicos e, sobretudo, em termos de investimentos necessários, essa etapa do projeto envolve valores menores em relação ao total do investimento. Dessa forma, nota-se que o *CRM* analítico será viável para uma etapa posterior, pois os valores envolvidos são maiores e será necessária a evolução do *CRM* operacional. Nesse caso, observam-se alguns aspectos como o desenvolvimento da TI, o volume de informações, a capacitação dos recursos humanos e, por último, a obtenção dos primeiros resultados do projeto. Finalmente, a viabilidade do *CRM* colaborativo recebe as mesmas considerações do *CRM* analítico, enfatizando-se que essa etapa será viável após a implementação da primeira fase do projeto.

Em resumo, neste capítulo, apresentou-se um conjunto de soluções de *CRM*, que foi baseado na revisão bibliográfica deste trabalho e, principalmente, foi fundamentado nos resultados do estudo de caso.

Capítulo 7 - Conclusão

7.1 Conclusão

Após o desenvolvimento deste trabalho de mestrado, percorrendo-se as respectivas etapas propostas inicialmente, deve-se ressaltar que essa longa trajetória foi, certamente, um caminho orientador que proporcionou um resultado significativo em termos de aquisição do conhecimento sobre o tema pesquisado. Deve-se, também, destacar a importância da metodologia utilizada.

A proposta desta dissertação de mestrado foi a de estudar e identificar um conjunto de soluções de *CRM* para uma empresa do setor sucroalcooleiro, discutindo as principais condições propícias e as dificuldades encontradas na realidade empresarial pesquisada. Ao longo dos capítulos, pôde-se observar a relevância dos aspectos contextualizados no início deste trabalho e, sobretudo, identificados como sendo justificativa dessa proposta. Nesse sentido, pode-se confirmar o foco no cliente como vantagem competitiva, o marketing *1to1*, como uma necessidade imposta pelo mercado, e, particularmente, o *CRM*, como a estratégia e a infra-estrutura necessárias para garantir a aquisição dessa vantagem competitiva e superar as expectativas apresentadas pelo mercado.

Em relação ao *CRM*, identifica-se que essa estratégia de negócio administra o relacionamento com os clientes, visando sempre ao valor a longo prazo. Confirma-se, também, que o *CRM* não é somente tecnologia, visto que ele requer uma filosofia empresarial centrada no cliente. Os aplicativos de *CRM* representam a infra-estrutura, porém será primordial que a organização tenha uma liderança apropriada e uma cultura compatível com *CRM*.

Em seguida, destacam-se outros aspectos inseridos nesse contexto. Primeiramente, percebe-se que é necessário identificar a existência da necessidade de se adotar a estratégia do *CRM*, conforme o perfil organizacional, o mercado de atuação e, sobretudo, de acordo com a estrutura disponível na respectiva realidade empresarial. Posteriormente, ressaltam-se outros fatores adicionais. Nesse caso, pode-se afirmar a necessidade de criar um ambiente propício ao resultado positivo do *CRM*. Inclusive,

devem-se otimizar as condições favoráveis do contexto organizacional e, conseqüentemente, eliminar ou reduzir as dificuldades próprias dessa estratégia e os obstáculos específicos da organização.

Sendo assim, percebeu-se a relevância de algumas condições favoráveis conforme a revisão bibliográfica e os resultados do caso estudado. Desse modo, podem-se citar as principais condições identificadas: uma cultura organizacional centrada no cliente e aberta às mudanças necessárias para a implementação do *CRM*; uma visão de longo prazo e o envolvimento do alto escalão; uma infra-estrutura de TI mínima necessária para receber os aplicativos de *CRM*; recursos humanos competentes para desenvolver as respectivas responsabilidades; a prudência em não colocar a TI como responsável absoluta pelo sucesso do *CRM*; a valorização da visão processual e colaborativa; uma segmentação de mercado baseada nas diferentes necessidades e rentabilidades dos clientes e, finalmente, a exigência de um planejamento criterioso para a implementação do *CRM*.

Por outro lado, os seguintes obstáculos foram confirmados como sendo relevantes: os altos custos envolvidos nesse projeto; a imaturidade do próprio mercado de *CRM*; a sutileza e complexidade do próprio tema, que dificulta compartilhar o conhecimento e informações; a ineficiência dos processos organizacionais, a ausência de treinamentos específicos; a dificuldade de adaptação dos sistemas legados e transferência de dados; o questionamento sobre a qualidade das informações colhidas no mercado e a confiança sobre o respectivo banco de dados; a inexistência de um sistema de medição de desempenho compatível com as metas do *CRM* e, por fim, a existência de diferentes expectativas sobre o *CRM*.

Após a exposição das principais condições propícias ao *CRM* e das respectivas dificuldades, pode-se afirmar que a ausência de alguma dessas condições primordiais representará, seguramente, um obstáculo. E, conseqüentemente, a eliminação ou redução de uma dessas principais dificuldades viabilizará o ambiente propício ao *CRM*. Contudo, será imprescindível enfatizar que, apesar da concepção e das respectivas ferramentas que definem e tornam viável uma estratégia de *CRM*, conclui-se que cada contexto organizacional é ímpar e, primeiramente, será fundamental identificar a necessidade do *CRM*. Posteriormente, deve-se projetar essa estratégia conforme seus conceitos e padrões. Todavia, será primordial elaborar esse projeto de acordo com a realidade empresarial que adotará essa estratégia.

Em resumo, este trabalho apresentou um conjunto de soluções de *CRM* para uma empresa do setor sucroalcooleiro. Nota-se que essa organização estava compatível com o perfil organizacional previamente estabelecido, e, particularmente, essa proposta foi fundamentada na pesquisa bibliográfica e no estudo de caso realizados. Esse trabalho viabilizou a elaboração dessa proposta e possibilitou um estudo detalhado sobre as principais condições propícias ao *CRM* e os respectivos obstáculos.

7.2 Proposição de atividades futuras

Após a conclusão deste trabalho, nota-se a pertinência em se estabelecerem algumas atividades futuras. De acordo com a relevância do assunto e, principalmente, pela respectiva vanguarda, pode-se afirmar que a experiência mercadológica e o conhecimento acadêmico, oriundos das respectivas pesquisas, apresentam um volume discreto de informações comparado com a profundidade e importância desse tema.

Adicionalmente, pode-se concluir que muitas ferramentas estão sendo pesquisadas e em fase de desenvolvimento, pois o *CRM* é algo muito novo, mesmo em mercados mais avançados. Inclusive, pesquisa e desenvolvimento são características fortes do mercado de TI, o qual representa a infra-estrutura da estratégia de *CRM*. Portanto, identifica-se a necessidade de continuar estudando e pesquisando o respectivo assunto.

A princípio, propõe-se acompanhar uma implementação de um projeto de *CRM*, viabilizando a mensuração dos reais resultados. Em seguida, propõe-se pesquisar o mercado fornecedor de *CRM* e estudar, mais especificamente, algumas ferramentas.

Finalmente, propõe-se realizar uma pesquisa sobre os resultados alcançados em alguns tipos de mercado e identificar as prováveis diferenças e recompensas do *CRM*. Essa proposta ressalta a importância de pesquisar os resultados obtidos pela implementação do *CRM*, observando os respectivos benefícios e obstáculos, em mercados distintos. Nesse caso, a determinação do sistema de medição de desempenho será alvo prioritário.

Essas são algumas atividades propostas para futuros trabalhos de pesquisa, visando agregar valor ao conhecimento disponível sobre o referido assunto e aumentar o conhecimento e a capacitação dos pesquisadores envolvidos.

Referências Bibliográficas

- ANGELONI, M.T. *et.al.* (2002). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*/coordenadora Maria Terezinha Angeloni. São Paulo: Saraiva.
- BARNES, J. (2003). *The role of customer insight in building your CRM strategy*. <http://www.crmguru.com> (09/2003).
- BASLINE, C.G. (2003). *Turning CRM project lemons into lemonade: realigning, refocusing, and reenergizing CRM projects*. Version 2, 2003. p.1-12. (www.baseline-consulting.com) <http://www.crmguru.com> (09/2003).
- BRENDLER, B.; VONK, S. (2002). *Creating a customer-centric culture through organizational assessment*. <http://www.crmguru.com> (03/2003).
- BRETZKE, M. (1999). *Marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real: integração entre tecnologia de informação e marketing*. São Paulo. 268p. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas.
- BRETZKE, M. (2000). *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)*. São Paulo: Atlas.
- BROWN, A. S. (2001) *CRM: customer relationship management*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- CAMPBELL, A.J. (2003). *Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically*. *Industrial Marketing Management* 5554(2003) 1-9.

- CAZARINI, A. (2002). *Auxílio do Data Warehouse e suas ferramentas à estratégia de CRM analítico*. 121p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A (1996). *Metodologia Científica*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- DRUCKER, P. F. (1999). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- FERRARI, F. M. (2002). *Análise da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produto: aplicação na indústria brasileira de autopeças*. 155p. Dissertação (Mestrado). Departamento de Eng. de Produção - Universidade federal de São Carlos.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (2000.) *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas,
- GARVIN, D. (1988). *Building a learning organization*. In: *Harvard Business Review*. 1993, July-August, p.78-91.
- GARVIN, D.A. (1988). *Managing Quality*. Ed. Freepress.
- GIL, A.C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisas*. São Paulo: Atlas.
- GOOZE, M. (2003). Are you making sales or creating customers? *InfoTrac Web: The Gale Group. Electronic Business*. Fev. 2003, v29 i2, p.80-81.
- GREATERCHINACRM. (2003). *CRMBodyCheck: CRM metrics from GreaterChinaCRM.org*. (<http://www.gccrm.com>). <http://www.crmguru.com> (09/2003).
- GREENBERG, P. (2001). *CRM Na Velocidade da Luz*. Rio de Janeiro: Campus.
- GREENBERG, P. (2002). *Growing up is hard to do: CRM for the younger crowd*. <http://www.crmguru.com> (03/2003).

- HOPE, J.; HOPE, T. (2000). *Competindo na terceira onda*. Rio de Janeiro: Campus.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. (1996). *Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação*. Rev. Eletrônica de Adm., v.2, n.2.
- IBRAHIM, F. (2000), Uma visão macro do CRM Analítico. <http://www.crm.inf.br> (10/07/2003).
- JONES, T.O.; SASSER, W.E. JR. (1995). *Why Satisfied Customer Defect*. In: *Harvard Business Review*. 1995, November- December, p.88-99.
- JURAN, J. (1980). *Quality Planning And Analysis*. New York: Ed. McGraw-Hill.
- KOHLI, R. *et.al.* (2001). *Managing customer relationships through E-business decision support applications: a case of hospital physician collaboration*. *Decision Support Systems* 32(2001), p.171-187.
- KOTLER, P (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado*. São Paulo: Futura.
- LEE, D. (2002). *New data leaves no doubt about why CRM results disappoint: but most readers will refuse to accept the findings...they're so distressing*. <http://www.crmguru.com> (03/2003).
- LOWENSTEINS, M. (2002). Reaching for "divisible" customer: why CRM is (almost) all about data. <http://www.crmguru.com> (03/2003).
- MARTINELLI, D. P. ; ALMEIDA, A.P. (1997). *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas.
- Martins, R. A. (1999). *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso*. 248 p. Tese (Doutorado). EP - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo.

MCHUGH, L. (2003). *How to prevent data silos from sabotaging CRM*.

<http://www.crmguru.com> (09/2003).

MCLUHAN, R. (2001). *How to reap the benefits of CRM*. InfoTrac Web: The Gale Group. Marketing. 2001, May 24, p.35.

NEWELL, F. (2000). *Fidelidade.Com: CRM - o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela Internet*. São Paulo: Makron Books do Brasil.

NOVO, J. (2002). *Employee incentives lead to CRM failure?*

<http://www.crmguru.com> (03/2003).

PEPPARD, J. (2000). *Customer relationship management (CRM) in financial services*. European Management Journal. 2000, v.18, n.3, p. 312-327.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. (2000). *Um guia executivo para entender e implantar estratégias de customer relationship management*. São Paulo: Peppers & Rogers Group do Brasil. (CRM Series Marketing 1To1).

PORTER, M. E. (1992). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

REEVES, S. (2003). *CRM is filling the gaps – between customer service, sales and marketing*. <http://www.crmguru.com> (25/06/2003).

RIGBY, D.K.; REICHHELD, F. F. ; SCHEFTER, P. (2002). *Fuja dos quarto riscos do CRM*. Exame Harvard Business Review. Abril 2002.p.94-101.

RYALS, L. (2002). *Are your customers worth more than money?* Journal of Retailing and Consumer Services, 9(2002) 241-251.

RYGIELSKI, C.; WANG, J. C.; YEN, D. C. (2002). *Data mining techniques for customer relationship management*. Technology in Society 24(2002), p. 483-502.

SEYBOLD, P. B. (2002). *A revolução do cliente*. São Paulo: Makron Books do Brasil.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (2000). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 2a ed. Revisada, UFSC, Florianópolis, SC.

STEWART, T.A. (1998). *Capital Intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

SWEAT, J. (2002). *When CRM failure isn't*. <http://www.crmguru.com> (03/2003).

THOMPSON, T. (2002). *Collaboration: the cure for what ails CRM*.

<http://www.crmguru.com> (03/2003).

TINSLEY, D. B. (2002). *Relationship marketing's strategic array*. *Business Horizons*. 2002, Jan-Fev, v 45 i1 p.70-77.

VERHOEF, P.C.; LANGERAK, F. (2002). *Eleven misconceptions about customer relationship management*. *Business Strategy Review*. 2002, volume 13 Issue 4, p.70-76.

WILCOX, P. A.; GURAU, C. (2003). *Business modelling with UML: the implementation of CRM for systems for online retailing*. *Journal of Retailing and Consumer Services* 10(2003), p.181-191.

YIN, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

YUAN, S. T.; CHANG, W. L. (2001). *Mixed-initiative synthesized learning approach for web-based CRM*. *Expert Systems with Applications* 20(2001), p. 187-200.

YUKI, M. (2001). *Diferenças e perspectivas entre o CRM operacional e analítico*. <http://www.crm.inf.br>(05/03/2002).