

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PAULO CÉSAR DUARTE CHEBERLE**

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE  
TECNOLOGIA DE CRM**

**ORIENTADOR: PROF. DR. NICOLAU REINHARD**

**SÃO PAULO  
2003**

Reitor da Universidade de São Paulo:

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração:

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcelos

*A DEUS, que me iluminou nos momentos mais difíceis.*

*Aos meus pais Élio e Maria Eunice, meus eternos e verdadeiros mestres, que sempre me incentivaram e apoiaram.*

*À Gisele, minha esposa, pelo apoio, pela paciência e compreensão por ter que dividir a nossa convivência com os livros e com o computador, por tanto tempo.*

*Ao meu filho Pedro Henrique, nascido quase junto à conclusão deste trabalho, mas que trouxe a LUZ e a ALEGRIA ao meu lar, catalisando as últimas forças necessárias.*



Powered by RfidProStar - [www.togprocess.com.br](http://www.togprocess.com.br)

T658 C514f  
T85409



2000025408

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

DEDALUS - Acervo - FEA



20600025408

PAULO CÉSAR DUARTE CHEBERLE

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE  
TECNOLOGIA DE CRM

*Dissertação apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração e Contabilidade da  
Universidade de São Paulo para a obtenção do  
título de Mestre em Administração.*

*Área de Concentração:  
Métodos Quantitativos e Informática*

*Orientador:  
Prof. Dr. Nicolau Reinhard*

SÃO PAULO  
2003

## FICHA CATALOGRÁFICA

Cheberle, Paulo César Duarte

Fatores críticos de sucesso na implementação de tecnologia de CRM / Paulo César Duarte Cheberle. -- São Paulo : FEA/USP, 2003.

192 p.

Dissertação - Mestrado  
Bibliografia.

1. Administração de empresas 2. Tecnologia da informação  
3. Marketing de relacionamento I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Nicolau Reinhard, pelo acompanhamento e conhecimentos transmitidos durante o curso de Mestrado, principalmente, pelo apoio e pela correta orientação neste trabalho.

Aos Professores Hiroo Takaoka e Celso C. de H. e Grisi, pelos ensinamentos passados em sala de aula e, em especial, pela contribuição construtiva que me deram na etapa de Qualificação, que propiciou melhorias significativas a esse trabalho.

Aos meus superiores no Banco Bradesco S/A que me incentivaram e criaram condições favoráveis para a conclusão deste curso.

Aos meus amigos, parentes e colegas que torceram pelo êxito neste trabalho e pela conclusão desse curso.

À empresa Siebel Systems que abriu suas portas para que eu pudesse realizar as pesquisas necessárias e, especialmente, aos seus funcionários Josué Buosi, que passou informações valiosas durante a pesquisa de campo e Cassius Di Cianni, muito prestativo, tendo sido, ambos, fundamentais, para a realização da Pesquisa do Mestrado.

À Direção da empresa e aos funcionários que participaram da Pesquisa de Mestrado, que dedicaram parte do seu tempo a avaliar e responder cuidadosamente as questões levantadas, com paciência e espírito construtivo.

Aos amigos de Mestrado, Luiz A. Zaneti Júnior e Wanderley Rossi Monteiro, por saberem partilhar conhecimentos, alegrias, angústias, ansiedades e outros sentimentos durante o curso e, principalmente, nos momentos finais e mais críticos.

Aos demais colegas de Mestrado pela agradável convivência durante o curso, onde pudemos compartilhar experiências e conhecimentos no campo da Administração.

Às funcionárias da Pós-Graduação que, sempre cordiais e alegres, sabiam atender aos alunos nas suas mais diferentes solicitações. Em especial, à Valéria Lorenção, profissional competente, dedicada e prestativa e à Lícia Mutsuko Abe, sempre disposta a ajudar.

Aos meus irmãos que me acompanharam, sempre torcendo pela conclusão deste trabalho e deste curso.

Aos meus pais, meu porto seguro, que estiveram sempre presentes na minha vida e sempre me incentivaram a vencer, por maior que fosse o desafio.

A Deus, que me proporcionou a honra de entrar nesse curso, prosseguir e concluir este trabalho.



## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	iii
LISTA DE TABELAS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
1- O PROBLEMA DE PESQUISA	01
1.1- INTRODUÇÃO	01
1.2- FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	06
1.3- OBJETIVOS DO ESTUDO	08
1.4- QUESTÃO DE PESQUISA	09
2- REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1- MARKETING	10
2.1.1- INTRODUÇÃO	10
2.1.2- SATISFAÇÃO DO CLIENTE	12
2.1.3- VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE	14
2.1.4- LEALDADE DO CLIENTE	16
2.1.5- VALOR VITALÍCIO DO CLIENTE OU LTV (LIFETIME VALUE)	19
2.1.6 - MARKETING DE RELACIONAMENTO	22
2.1.7- “MARKETING UM A UM” OU “MARKETING 1:1”	27
2.2 - CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)	31
2.2.1- A TECNOLOGIA DE CRM	31
2.2.2- EMPREENDENDO UMA ESTRATÉGIA DE CRM	32
2.2.3- O CICLO DE VIDA DO CLIENTE E SUA FUNÇÃO NO CRM	35
2.2.4- PROGRAMAS DE MARKETING NA PERSPECTIVA DO CRM	37
2.2.5- ADMINISTRANDO O CICLO DE VIDA DO CLIENTE : AS TRÊS FASES DO CRM	40
2.2.6- A ARQUITETURA DE CRM	42
2.2.7- COMPONENTES PRINCIPAIS DA ARQUITETURA DE CRM	48
2.2.7.1 – CRM OPERACIONAL E COLABORATIVO	48
2.2.7.1.1- AUTOMAÇÃO DE VENDAS	48
2.2.7.1.2- AUTOMAÇÃO DOS SISTEMAS DE MARKETING	49
2.2.7.1.3 – AUTOMAÇÃO DO ATENDIMENTO E CRM COLABORATIVO	51
2.2.7.2 – CRM ANALÍTICO	55
2.2.7.2.1 - DATA MINING	55
2.2.7.2.1.1 - DATA MINING - CONCEITOS	55
2.2.7.2.1.2 – KDD E DATA MINING	56
2.2.7.2.1.3 - DATA MINING E ANÁLISE ESTATÍSTICA	58
2.2.7.2.1.4 - APLICAÇÕES DE DATA MINING	59
2.2.7.2.2- DATA WAREHOUSE	60
2.2.7.2.2.1- DATA WAREHOUSE - CONCEITOS	60
2.2.7.2.2.2- A IMPORTÂNCIA DO METADADO	63
2.2.8 - “PACOTES” DE CRM OU TECNOLOGIAS DE CRM “LÍDERES NO GÊNERO”	65

2.3 – IMPLEMENTAÇÃO E ADOÇÃO DE INOVAÇÃO TEC. NAS ORGANIZAÇÕES	67
2.3.1 – REENGENHARIA DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS	67
2.3.2 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E SUCESSO EM PROJETOS	72
2.3.3 - ADOÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	80
2.3.4 – INDICADORES DE DESEMPENHO	87
3 - METODOLOGIA DE PESQUISA	96
3.1- INTRODUÇÃO	96
3.2- JUSTIFICATIVA PARA USO DO ESTUDO DE CASO	97
3.3- MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA	99
3.3.1- AS QUESTÕES DA PESQUISA	99
3.3.2- O MODELO CONCEITUAL UTILIZADO	100
3.3.3- ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS	105
3.2.4- PROTOCOLO DA PESQUISA	107
4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO	110
4.1 – DESCRIÇÃO DO CASO	110
4.1.1 - A EMPRESA – UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	110
4.1.2 – CONTEXTO	110
4.1.3 – CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PROJETO DE TECNOLOGIA DE CRM	111
4.1.4– MOTIVAÇÕES PARA O PROJETO DE TECNOLOGIA DE CRM	112
4.1.5 – A TECNOLOGIA DE CRM UTILIZADA E SUA IMPLEMENTAÇÃO	116
4.1.6 – REENGENHARIA DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO	126
4.1.7 – SUCESSO NO PROJETO	129
4.1.8 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO	130
4.1.9 – ADOÇÃO, USO, INCORPORAÇÃO E HOSPITALIDADE	134
4.1.10 – EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL - IMPACTOS	138
5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	141
5.1 – INTRODUÇÃO	141
5.2 – DISCUSSÃO DAS QUESTÕES DE PESQUISA	141
5.3 – COMENTÁRIOS FINAIS	153
5.4 – LIMITAÇÕES	156
5.5 – RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	157
6- ANEXOS	158
ANEXO 1	158
ANEXO 2	161
7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	188

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 – INTENÇÃO DE INICIAR UM PROGRAMA DE CRM (HSM MANAGEMENT c, 2003)</b>	03
<b>FIGURA 2 - DETERMINANTES DO VALOR ENTREGUE AO CLIENTE (KOTLER E ARMSTRONG, 2000)</b>	14
<b>FIGURA 3 - UM MODELO DE RELACIONAMENTO LUCRATIVO (GUMMESSON,1999, CITADO POR SZAFIR-GOLDSTEIN, 2000, P.98)</b>	16
<b>FIGURA 4 – FÓRMULA PARA CÁLCULO DO VALOR VITALÍCIO DO CLIENTE (LTV) (RUST, ZEITHAML E LEMON, 2001)</b>	21
<b>FIGURA 5 - PADRÕES DO CICLO DE VIDA DO CLIENTE (META GROUP, 2001, P.05)</b>	36
<b>FIGURA 6 – RECONQUISTAR CLIENTES É IGUAL À LUCRATIVIDADE (BROWN, 2001, P.14)</b>	40
<b>FIGURA 7 – AS TRÊS FASES DE UM CRM (KALAKOTA E ROBINSON, 2002, P.165-193)</b>	41
<b>FIGURA 8 – CRM INTEGRADO (KALAKOTA E ROBINSON, 2002, P.165-193)</b>	44
<b>FIGURA 9 - CRM OPERACIONAL, COLABORATIVO E ANALÍTICO (META GROUP, 1999)</b>	45
<b>FIGURA 10 – A ESTRUTURA DO DATA WAREHOUSE - ADAPTADO DE INMOM (1997)</b>	63
<b>FIGURA 11 - FCS (FURLAN, IVO &amp; AMARAL, 1994)</b>	73
<b>FIGURA 12 - MODELO DE KOWN-ZMUD SOBRE O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO (KOWN E ZMUD, 1987)</b>	82
<b>FIGURA 13 – CURVAS EM “S” TÍPICAS DE ADOÇÃO EM INOVAÇÕES (ROGERS, 1983)</b>	84
<b>FIGURA 14 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA DOS ADOTANTES NO TEMPO (ROGERS, 1983)</b>	85
<b>FIGURA 15 – MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA</b>	103
<b>FIGURA 16 – CRM IMPLANTADO PELA EMPRESA PESQUISADA</b>	117
<b>FIGURA 17 – SÍNTESE DAS FUNCIONALIDADES DO PACOTE DE CRM EMPREGADAS NA EMPRESA PESQUISADA</b>	118
<b>FIGURA 18 – METODOLOGIA DO PROJETO UTILIZADA NA EMPRESA PESQUISADA</b>	124

**LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1 – NÍVEIS DE RELACIONAMENTO (KOTLER E ARMSTRONG, 1998)</b>	<b>24</b>
<b>TABELA 2 – MOTO-CONTÍNUO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING (GRONRÖOS, 1993)</b>	<b>26</b>
<b>TABELA 3 - LISTA DE PROCESSOS QUE DEVEM SER EXAMINADOS NO DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA DE CRM (SIEBEL, 2001, P-07)</b>	<b>33</b>
<b>TABELA 4 – SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA (YIN, 1994)</b>	<b>98</b>

## RESUMO

Este trabalho de pesquisa envolve os aspectos relacionados à implementação de Tecnologia de CRM – Customer Relationship Management – seus condicionantes e sua influência nos resultados empresariais. Para explicar melhor o tema CRM, Gestão do Relacionamento com o Cliente, a aplicação desta tecnologia e seus impactos nos negócios, diversos assuntos foram abordados através de uma revisão bibliográfica. Entre os principais: Marketing de Relacionamento, Marketing “UM a UM”, Satisfação e Lealdade, Valor Percebido, Valor Vitalício do Cliente, Arquitetura da Tecnologia de CRM, Os Principais Componentes Tecnológicos da Arquitetura de CRM, Reengenharia de Processos, Fatores Críticos de Sucesso, Adoção de Novas Tecnologias e Indicadores de Desempenho. O estudo contém a descrição, a análise e os resultados obtidos a partir de uma pesquisa de campo, realizada em uma empresa líder de mercado que obteve sucesso na implementação da Tecnologia de CRM. Oferece a possibilidade de se obter uma melhor visão sobre as questões relevantes, associadas à concepção e à implantação da Tecnologia de CRM, bem como, sobre os resultados percebidos nos negócios, decorrentes do projeto de implementação.

## **ABSTRACT**

This research involves the aspects related with the implementation of Customer Relationship Management Technology, the conditioning factors and its influences over the companies' results. For a better understanding of Customer Relationship Management (CRM) the application of this technology and its impacts on business, several subjects were approached from a bibliographical perspective, such as the main mentioned following: Relationship Marketing, One to One Marketing, Satisfaction and Loyalty, Marketing Value, Life Time Value, The CRM Architectural Technology and its Essential Components, Process Reengineering, Critical Success Factors, Adoption of New Technologies and Performance Indicators. This study includes the description, the analysis and results referring from a research in the field by a leading company in the market, which obtained great success in the implantation of CRM Technology. It offers the possibility to gain a better vision concerning relevant questions associated to the conception and the implementation of CRM Technology, moreover the results perceived in business according to the implanted project.

## 1- O PROBLEMA DE PESQUISA

### 1.1- Introdução

Nos últimos anos, tem-se notado um crescente aumento da competição nos mercados, como consequência natural do efeito da Globalização e de um intenso uso da Tecnologia, aplicada à criação de novos produtos, à descoberta de novos mercados, à redução de custos operacionais. Hamel (2000, p.8-9) cita que, no mundo competitivo atual, o concorrente de uma empresa é quem ela nunca imaginou e que as companhias revolucionárias colocam, em exposição de risco, as mais importantes empresas do mundo, as de marcas veneráveis, com mais de cem anos de existência, deixando-as com a mesma fragilidade visível nas empresas de internet, que nasceram recentemente. Hamel (2000, p.11) ressalta que o ritmo da mudança, quase entorpecente, impõe a certeza de que qualquer conceito de negócio, não importando o quanto seja bom, rapidamente perderá a sua eficiência econômica e, por isso, a diferença hoje entre um líder e um retardatário não se mede mais em décadas, mas em anos e, às vezes, em meses. Cobra (2000, p.33) argumenta sobre a globalização, que a enorme variedade de ofertas em escala mundial e a ausência de restrições de consumo provocam mudanças nos hábitos de compra, de costumes e ideais de vida, quebras de paradigmas e preconceitos, possibilitando ao consumidor a aquisição dos mais variados bens, de qualquer parte do mundo (roupas, carros, cosméticos e uma enormidade de itens diversos). Surgiu um novo conceito, o de consumidor mundial.

Portanto, a competição hoje em dia, exige um posicionamento agressivo, onde é condição essencial saber extrair do mercado as oportunidades latentes e também aquelas nunca antes observadas. Neste cenário, ser criativo, pioneiro e ágil, no lançamento de novos produtos ou serviços, é fundamental. E, não menos importante, é ser eficaz na gestão do relacionamento com os clientes, à medida que a cada dia, os consumidores tornam-se mais exigentes, mais sensíveis à variação de preços, mais admiradores e investigadores de produtos e serviços diferenciados. Conforme cita Cobra (2000, p.33), a tecnologia da informação está fazendo do consumidor um cidadão mais informado e por isso, bem mais exigente e com maior poder de barganha.

No centro de todas as questões levantadas, encontra-se o cliente, seja ele alvo já atingido ou alvo em potencial. Não há como negar, que nesta arena competitiva, a gestão do relacionamento com o cliente deva ser um grande diferencial para a obtenção de vantagem. Alinhados a esse pensamento, encontram-se dois pontos importantes, de uma lista de cinco itens, que Mattar e Santos (1999, p.136-140) apontam ser necessários para uma empresa obter estratégias de marketing bem sucedidas. São:

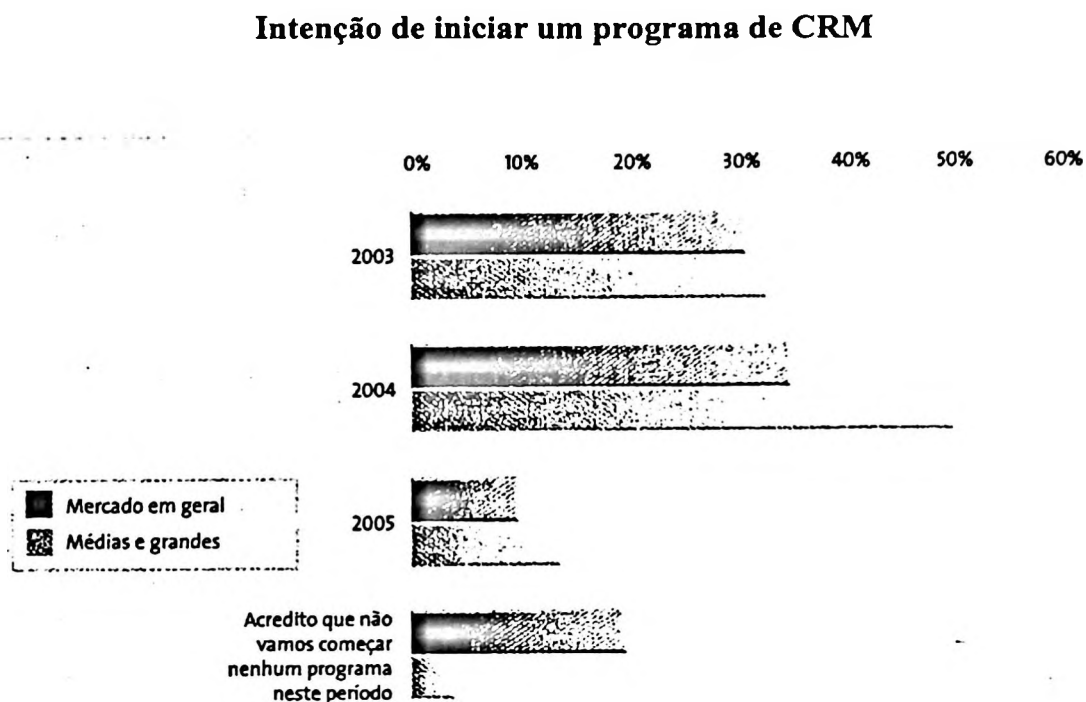
- (1) assumir e praticar estratégias orientadas para os desejos e necessidades dos consumidores/clientes e não orientadas para o produto, produção, finanças ou vendas e;
- (2) obter vantagens competitivas de produto ou serviço no mercado, em comparação aos seus concorrentes, focando os atributos e fatores significativos, perceptíveis e valorizados pelos consumidores, dadas as limitações de recursos que restringem a obtenção de vantagem competitiva em todos os aspectos dos produtos ou serviços.

O CRM (*Customer Relationship Management*), que significa Gestão do Relacionamento com o Cliente, nasceu, então, como uma resposta natural da Administração de Empresas a um ambiente altamente competitivo e com o suporte da tecnologia da informação, cuja evolução, permitiu que essa passasse a oferecer recursos inovadores e avançados para a gestão dos negócios e de clientes.

As vendas de soluções de CRM estão muito aquecidas no Brasil, acompanhando a tendência mundial, tendo encontrado “um mercado de cerca de US\$ 2,8 bilhões em 2002” (Computerworld, 2003). A revista HSM Management apresenta uma pesquisa sobre CRM realizada no Brasil, em 2003, com 106 companhias, na qual Peppers and Rogers Group (2003) apontaram que 48% das empresas pesquisadas já implantaram programas formais de CRM, enquanto 52% ainda não. E das empresas que possuem os programas formais de CRM, mais da metade delas (58%) os desenvolvem há três anos ou mais; o restante está implantando iniciativas há dois anos (11%) e há um ano (31%). Conforme se pode observar na figura 1, entre as maiores organizações (médias e grandes) que não tem um programa formal de CRM, cerca de 33% têm a perspectiva de iniciar um programa ainda em 2003 e 50%, em 2004, atingindo a grande maioria dos entrevistados. Mais 13% declaram pretender iniciar em 2005, totalizando 96% dos entrevistados que ainda não adotaram programas formais de CRM. Embora não se



queira julgar a validade e o caráter científico da pesquisa, ela demonstra que o CRM está sendo visto como uma necessidade empresarial.



**Fig. 1 – Intenção de iniciar um programa de CRM (HSM Management c, 2003)**

Enquanto conceito, o CRM somente se realiza integrado a uma solução quando contempla o que se convencionou chamar de três camadas do negócio: marketing (pré-venda), venda (proativa) e pós-venda (atendimento) (Corrêa, 1999).

Não é possível imaginar nas organizações de destaque a adoção do CRM sem a ampla utilização de tecnologia. As novas tecnologias de comunicação, a internet, o *Data Warehouse*, os *softwares* de mineração e descoberta (*Data Mining*), os *softwares* de inteligência empresarial (*BI - Business Intelligence*), o alto nível de integração dos aplicativos da retaguarda operacional proporcionados pelos sistemas de gestão empresarial (*ERP- Enterprise Resource Planning*), o aumento brutal da capacidade dos chips dos computadores, enfim, tudo isso está propiciando o armazenamento de dados cada vez maior e o processamento de informações cada vez mais veloz. Assim, os projetos de tecnologia da informação que implementam essas tecnologias,

adequadamente integradas, possibilitam uma melhor combinação de benefícios às empresas, que vão além dos benefícios individuais que cada uma dessas tecnologias pode oferecer.

Dentre algumas das evoluções tecnológicas mencionadas anteriormente, destacam-se o Data Warehouse e o Data Mining como ferramentas estratégicas na gestão analítica dos clientes:

- O Data Warehouse não é simplesmente um produto, mas uma estratégia que reconhece a necessidade de consolidar os dados armazenados em sistemas de informações dedicados a ajudar os profissionais de negócios a tomarem decisões mais rápidas e efetivas. Esta estratégia tem como objetivo principal melhorar a performance da empresa (Singh, 1998).
- O Data Mining, segundo Diniz e Neto (2000), relaciona a análise de dados e o uso de ferramentas computacionais (*softwares*) na busca de características, regras e regularidades em um grande conjunto de dados. Data Mining refere-se ao uso de uma variedade de técnicas para identificar informações úteis em bancos de dados e a extração dessas informações de tal maneira que elas possam ser usadas em áreas tais como a teoria da decisão, estimação, predição e previsão. Os bancos de dados são geralmente volumosos e na forma que se encontram, nenhum uso direto pode ser feito deles; as informações escondidas nos dados é que são realmente úteis (Clementine User Guide, 2000).

O grande desafio da integração de conceitos e tecnologias está presente neste novo enfoque dos negócios, o CRM. Não basta também adquirir a tecnologia adequada e não fazer o seu melhor uso.

O CRM encontra no Marketing de Relacionamento grande parte de sustentação de seus conceitos, já que o marketing de relacionamento preocupa-se não tanto com as vantagens imediatas da transação comercial, mas em proporcionar satisfação ao cliente com um horizonte de longo prazo, numa relação duradoura. “Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos”. (Kotler e Armstrong, 1998)

A resposta esperada do cliente para ações de marketing de relacionamento é “fidelização” – alta lealdade do cliente - o melhor indicador de uma relação de longo prazo.

Brown (2001) destaca que os benefícios do CRM às organizações vem da redução de custo dos contatos com os clientes e maiores rendimentos com vendas e margens adicionais, sendo, estas últimas, proporcionadas pelo impacto na fidelidade e retenção de clientes, devido a maior satisfação do cliente, graças ao melhor atendimento. Decorre desses pontos, que o CRM proporciona condições para um crescimento lucrativo e estável.

Há diversas definições para CRM. Entre elas, a definição a seguir é a que traduz de uma forma mais objetiva o papel da tecnologia de CRM e, por isso, entende-se que deva ser considerada a principal definição neste trabalho. De acordo com o Gartner Group, citado por Peppers and Rogers Group (2000), o CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. E, do ponto de vista tecnológico, o CRM envolve a integração entre a captura de dados do cliente ao longo de toda a empresa e sua consolidação em um banco de dados. A partir deste é possível processar diversos tipos de análises, distribuir os resultados dessa análise pelos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação para a interação com o cliente ou na interação com o cliente em quaisquer pontos de contato que a empresa dispuser.

Compartilha-se, nesse trabalho, o pensamento de Peppers and Rogers Group (2000) de que não se pode esquecer que o objetivo dos sistemas de CRM é identificar, diferenciar, manter e desenvolver seus melhores clientes. A tecnologia é apenas o meio de implementar estratégias para atingir esses objetivos.

## 1.2- Formulação do Problema

A implementação de uma tecnologia de CRM na empresa implica na adoção de nova infra-estrutura de tecnologias, na integração ampla de sistemas existentes, adoção de nova estratégia de canais, bem como produtos e serviços, enfim, provoca uma reorganização na empresa, pela nova forma de abordagem de relacionamento com os clientes. Portanto, os gastos com investimentos na tecnologia são somados, muitas vezes, aos da reorganização da empresa. Entretanto, muitos projetos têm falhado. Segundo Business Standard (2002) há muitas razões para falhas, entre elas, falta de comunicação entre os participantes na cadeia de envolvimento com o cliente, o que leva a uma visão incompleta do relacionamento com o mesmo e pode resultar na implementação da tecnologia sem o suporte adequado ou sem a devida aceitação pelos usuários. Para Brown (2001), estudos recentes do Instituto de Pesquisas em Informática META Group com as empresas do Global 2000 (grupo seletivo das principais companhias globais no mundo denominado de Global 2000 pelo META Group) indicaram uma série de falhas na implantação de Projetos de Tecnologia de CRM, apontando níveis precários de investimento, alta fragmentação do projeto e baixa concentração no cliente, baixo uso da informação do cliente e excesso de ênfase na aquisição de produtos e serviços.

De acordo com Brown (2001, p-03), o problema básico parece ser que muitas empresas não entendem de verdade o que é CRM, como deve ser usado e quem se beneficia com essa nova maneira de encarar os clientes. Elas acreditam que o CRM pode ser alcançado apenas por meio de investimentos em novas tecnologias; quanto mais caro o *hardware* ou o *software*, mais satisfeitos os clientes ficarão e um crescimento nos rendimentos pode ser alcançado. Segundo ele, avaliando um estudo feito pelo MetaGroup com companhias da Global 2000, entre os problemas destacados estavam: os empreendimentos não apresentavam planos de negócios de CRM adequados e os investimentos estavam muito aquém do que deveriam; a maioria das companhias subestima o valor da informação proveniente do cliente, comprando muitos serviços e produtos de CRM e concentrando demais no canal eletrônico e falhando ao adotar técnicas de avaliação significativas. Outras descobertas do estudo apontaram que: 64% dos entrevistados não possuíam técnicas para avaliar o valor do CRM para o negócio;

menos de 10% das companhias eram capazes de avaliar um retorno tangível do investimento (ROI); que menos de 30% começaram a tomar medidas para integrar os ambientes operacionais e analíticos do CRM; que os métodos de venda tradicionais como a venda direta, a venda através de parceiros de negócio e por canais de TV continuam somando 95% dos rendimentos, ao contrário do que se imaginava a respeito da *Web*, de ser o ponto dominante de contato com o cliente; a definição de CRM dos entrevistados foi contradizente e incompleta, na maior parte das vezes; nas entrevistas, enquanto 78% definiram CRM como imperativo para os clientes, os demais 22% descreveram CRM como um conjunto de ferramentas e tecnologias.

Diante disto, propõe Brown (2001, p-03) que o CRM exija uma abordagem de empreendimento para o atendimento ao cliente. Assim, envolve uma integração entre os pontos de contato do cliente (*front office*) e as operações de retaguarda (*back office*) e requer a concentração no cliente e a capacidade de aprender com cada interação com o cliente.

Segundo Kalakota e Robinson (2002, p.165-193), a tecnologia é uma ferramenta fundamental para dar suporte à implementação de CRM e ao sucesso contínuo da estratégia. Propõe ainda, a empresa investigar como a tecnologia de CRM e a estratégia de CRM estão correlacionadas, a partir dos seguintes questionamentos:

- A maioria das aplicações da empresa é projetada apenas para automatizar processos departamentais existentes?
- Essas aplicações são capazes de identificar e ter em vista os melhores clientes, aqueles que são os mais lucrativos para a organização?
- Essas aplicações possibilitam a personalização de produtos e serviços em tempo real, com base em conhecimento detalhado dos desejos, das necessidades e dos hábitos de compra dos clientes?
- Essas aplicações mantêm o rastreamento do momento em que o cliente contata a empresa, não importando o ponto de contato?
- Essas aplicações são capazes de criar uma experiência de usuário consistente, em todos os pontos de contato que o cliente escolher?

Neste cenário, um estudo mais profundo com base científica é plenamente justificável, bem como pode apontar informações importantes tanto para as empresas que já implantaram esta nova tecnologia como, principalmente, para as que ainda nada investiram.

O grande problema relacionado a CRM implica na existência de poucos estudos acadêmicos sobre o assunto. Apesar de ser um tema muito atraente, abordando um novo conjunto de técnicas administrativas, a literatura científica ainda é escassa. Atualmente, uma vasta publicação de consultorias especializadas, revistas e periódicos tratam da temática CRM, porém, abordam a questão do CRM focada na solução tecnológica de um determinado fornecedor envolvido, e com pouca profundidade.

Por outro lado, a investigação mais apurada sobre esta “nova onda” que surge no mercado empresarial é extremamente necessária, uma vez que as empresas estão investindo cada vez mais, milhões e milhões de dólares, sem que se tenha uma certeza um pouco maior sobre os resultados esperados.

### **1.3- Objetivos do Estudo**

O objetivo principal desta pesquisa é estudar as questões relevantes à concepção e à implantação de um projeto de Tecnologia de CRM e os fatores críticos que levaram à percepção de sucesso pela empresa.

Para isso, é necessário identificar as principais dimensões da Tecnologia de CRM que foram adotadas, analisar os fatores apontados pela empresa como responsáveis pelo sucesso percebido do projeto, analisar os fatores que contribuíram para a adoção e utilização da Tecnologia na empresa, analisar os resultados avaliados como sucesso pela empresa e os aspectos que contribuíram para a efetividade organizacional.

Além disso, é necessário:

- identificar as principais motivações para o projeto de CRM.
- identificar os principais aspectos da implementação de que a empresa se utilizou para obter a efetividade organizacional.

#### **1.4- Questão de Pesquisa**

Este estudo procura responder à seguinte questão:

**- Quais os condicionantes e sua influência sobre os resultados da implementação da Tecnologia CRM?**

A Pesquisa pode ser detalhada nas seguintes questões:

- Quais as principais motivações para a implantação do Projeto de Tecnologia de CRM?**
- Quais as principais ferramentas de tecnologia utilizadas para obtenção de sucesso?**
- Quais os fatores críticos para o sucesso percebido na implementação do Projeto de Tecnologia de CRM?**
- Quais os resultados do projeto percebidos pela empresa (Prazo, Custo, Qualidade e Desempenho) na implantação, que a fizeram considerá-lo como de sucesso?**
- Quais os fatores que contribuíram para a hospitalidade, adoção, uso e incorporação da Tecnologia de CRM pela empresa?**
- Quais os impactos produzidos pela implantação da Tecnologia de CRM na organização que contribuíram para a percepção da efetividade organizacional?**

## 2- REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1- Marketing

#### 2.1.1- Introdução

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p.29), o processo de marketing consiste em “(1) analisar as oportunidades de marketing, (2) selecionar os consumidores-alvo, (3) desenvolver o *mix* de marketing, e (4) administrar o esforço de marketing.”

Na proposta relatada por Kotler e Armstrong (1998, p.29), os consumidores-alvo são o centro de atenção do marketing da empresa. A empresa identifica o mercado total, divide-o em segmentos, faz a seleção dos segmentos mais atraentes e convergentes a sua estratégia, concentrando-se em servir e satisfazer esses segmentos. Para isto, planeja um composto (*mix*) de marketing constituído de fatores que são inerentes à parte interna da empresa, sob seu controle, que são o Produto, o Preço, a Praça e a Promoção. Para encontrar o melhor mix de marketing e colocá-lo em ação, a empresa efetua as atividades necessárias de análise, planejamento e implementação, a fim de observar e adaptar-se ao ambiente de marketing.

Resumidamente, Kotler e Armstrong (1998, p.22 a 44) argumentam que o mix de marketing é o conjunto de ações da empresa voltado para influenciar a demanda do seu produto no mercado. As várias possibilidades podem ser reunidas em quatro grupos de variáveis conhecidos como os quatro P's: Produto, Preço, Praça e Promoção. Onde:

- Produto é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado. Dentre os componentes principais do produto, podem-se citar: a variedade de itens, a qualidade, o *design*, as características, o nome da marca, a embalagem, os tamanhos, serviços agregados, garantias, retornos, etc.
- Preço significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. Dentre os principais componentes do Preço, podem-se citar: a lista de



preços, os descontos oferecidos, os subsídios, o prazo de pagamento, as condições de crédito, etc.

- **Praça** envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo. Dentre os principais itens integrantes da Praça, podem-se citar: os canais onde se dispõe à venda, a cobertura do território, a conveniência de sortimentos, a localização, o estoque, o transporte do produto, a logística de distribuição do produto, etc.
- **Promoção** significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem os consumidores-alvo a adquiri-lo. Dentre os principais constituintes da Promoção podem-se citar : a propaganda, a venda pessoal, a promoção de vendas e as relações públicas.

Para obter, então, um composto de marketing adequado, a organização necessita conhecer as variáveis ambientais de ordem tecnológica ou natural, econômica, demográfica, psicológica, político-legal, sócio-cultural para, em seguida, segmentar corretamente o mercado e posicionar coerentemente seu bem (produto ou serviço) para possibilitar atingir o mercado-alvo gerando satisfação aos seus clientes.

Enquanto **segmentar o mercado** significa descobrir os agrupamentos de consumidores-alvo com necessidades, características e comportamentos homogêneos entre si e, heterogêneos com relação aos outros agrupamentos, **posicionar coerentemente o produto** significa conseguir que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos dos concorrentes. E, para obter esta distinção do produto, a organização deve diferenciar a oferta de marketing para que ela ofereça aos consumidores mais valor do que os concorrentes e comunicar, com eficácia, esta posição de seu produto ou serviço aos consumidores-alvo.

Mas então, o que vêm a ser as necessidades do consumidor e como o cliente atribui valor a um produto?

Kotler citado por Szafir-Goldstein (2000, p.52) expõe que “o mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos

e habilitados a fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”, sendo de cinco tipos as necessidades dos consumidores:

- Necessidades declaradas: correspondem ao que o consumidor externaliza diretamente, como aquele que, por exemplo, admite desejar um carro barato.
- Necessidades Reais: correspondem ao que está no entorno do desejo do consumidor, que nem sempre é declarado numa primeira abordagem. Seguindo o exemplo anterior, a necessidade real do consumidor pode ser ele desejar um carro com manutenção barata ou que não dê gastos excessivos com manutenção, e não, que o preço inicial seja baixo.
- Necessidades não declaradas: correspondem ao que o consumidor assume que irá receber com o produto, que faz parte de suas expectativas, mas não são declaradas. No exemplo acima, seria o consumidor esperar bons serviços do revendedor.
- Necessidade de prazer: correspondem às expectativas relativas ao uso do produto, não vinculadas ao produto em si, mas às possibilidades que este oferece enquanto solução para problemas específicos do consumidor.
- Necessidades secretas: são as expectativas do consumidor de aspectos relacionados à aceitação social, *status*, entre outros. No exemplo, o carro como símbolo externo.

Para entender, então, como satisfazer as necessidades do cliente para que haja a troca da oferta da organização com a demanda do seu público-alvo, é necessário entender o que vem a ser satisfação do cliente.

### **2.1.2- Satisfação do cliente**

Kotler (2000, p.58) define satisfação como a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Portanto, notadamente, satisfação é função do desempenho e expectativas percebidos, de modo que se o desempenho não alcançar as expectativas do cliente, o cliente estará insatisfeito; se alcançar, ficará satisfeito; se for além das expectativas, ficará altamente satisfeito ou encantado.

Embora a empresa centrada no cliente queira que seus clientes tenham um alto nível de satisfação, sua meta não é maximizar a satisfação desses. Se para aumentar a satisfação

do cliente é necessário reduzir o preço ou aumentar os serviços, então, a empresa pode estar tendo lucros menores. A empresa, entretanto, deve ser capaz de alcançar um alto nível de satisfação de seus clientes, sem o prejuízo dos demais públicos interessados, tais como: funcionários, fornecedores, revendedores e, finalmente, os acionistas. É necessário, portanto, haver um equilíbrio que permita satisfazer as expectativas mínimas de cada um dos grupos de públicos interessados (Kotler, 2000, p.53-84).

As empresas dispõem de algumas formas para acompanhar a satisfação de seus clientes, as quais mencionaremos a seguir, com base na proposta de (Kotler, 2000, p.60):

- Sistemas de reclamações e sugestões: há várias formas de estabelecer um canal de comunicação direta com cliente a fim de receber suas reclamações e sugestões, tais como formulários nos pontos de contato com o cliente, formulários na internet, linhas de telefone exclusivas ao cliente e linhas de acesso gratuito, etc.
- Pesquisas de satisfação de clientes: são as formas de pesquisas diretas ao cliente, seja através de questionários encaminhados pelo correio, seja por telefone, seja por *e-mail*. Também as opiniões sobre os concorrentes são importantes nesse tipo de pesquisa. Outras questões que indicam um bom nível de satisfação do cliente são quanto à intenção do cliente em efetuar uma nova compra do produto, a probabilidade do cliente recomendar a empresa a outros e que disposição o mesmo tem para fazer essa recomendação. Este tipo de pesquisa é importante porque poucos são os clientes insatisfeitos que reclamam (estudos mostra que apenas 5% o fazem) e por isso, os níveis de reclamação não são uma boa medida para satisfação dos clientes.
- Compras simuladas: consiste em introduzir uma pessoa contratada ou funcionário que se passe por um cliente da empresa, de modo que possa relatar os pontos fortes e fracos vivenciados no processo de compra. É possível testar como a empresa se comporta diante de reclamações de clientes, diante da prestação de informações ou serviços aos clientes, desde que seja mantido o anonimato do comprador misterioso.
- Análise de clientes perdidos: é feita através do contato aos clientes que abandonaram a empresa ou que tenham deixado de comprar o produto ou, ainda, mudado de fornecedor. Essa forma é a maneira da empresa desvendar o porquê da “venda perdida”.

Gitomer (1998, citado por Kotler, 2000, p.68) sinaliza, entretanto, que o desafio das empresas não está em deixar clientes satisfeitos, pois vários concorrentes podem fazer isto, mas em conquistar clientes fiéis.

### 2.1.3- Valor Percebido pelo cliente

A chave para se gerar um grande nível de fidelidade dos clientes com a empresa é entregar um alto valor para o cliente, ressalta Lanning (1998, citado por Kotler, 2000). Para Kotler (2000, p.53-84), a premissa é de que os consumidores vão comprar os produtos da empresa que oferecer o maior valor, na percepção deles. Então, define:

*O valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.*

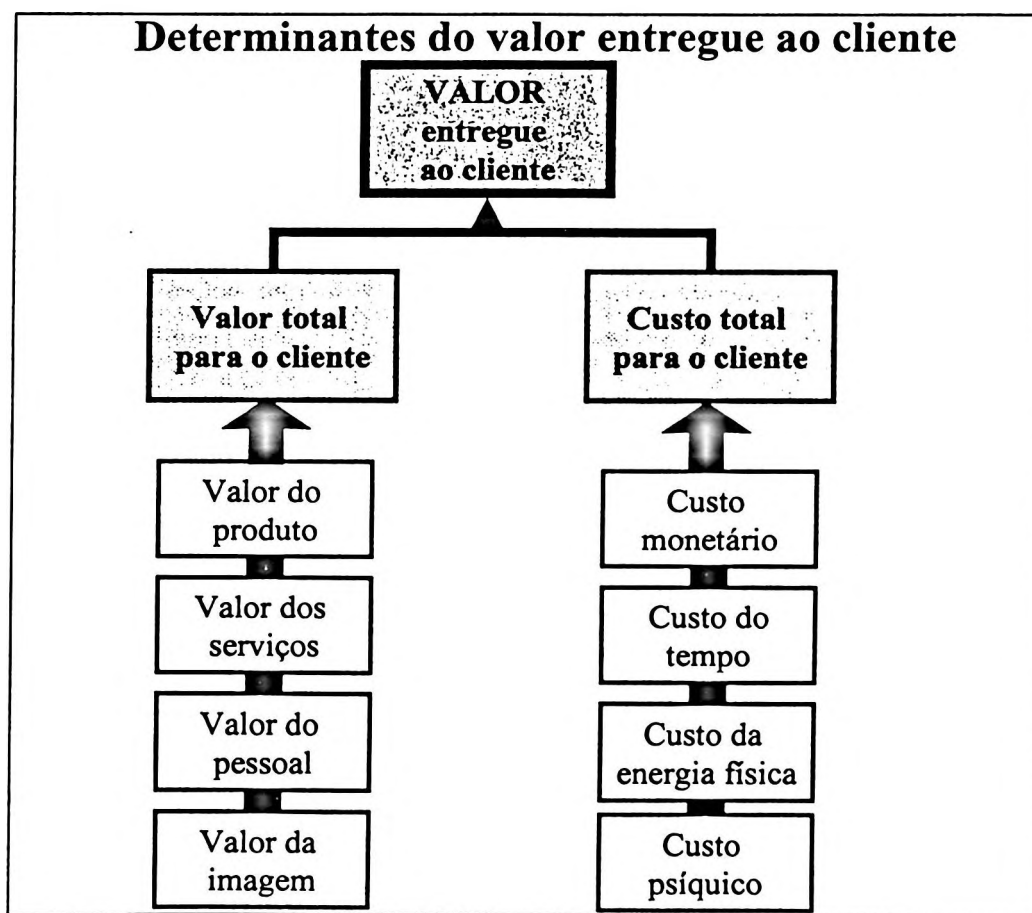


Figura 2- Determinantes do valor entregue ao cliente (Kotler e Armstrong, 2000)

Para Porter (1992, p.2) :

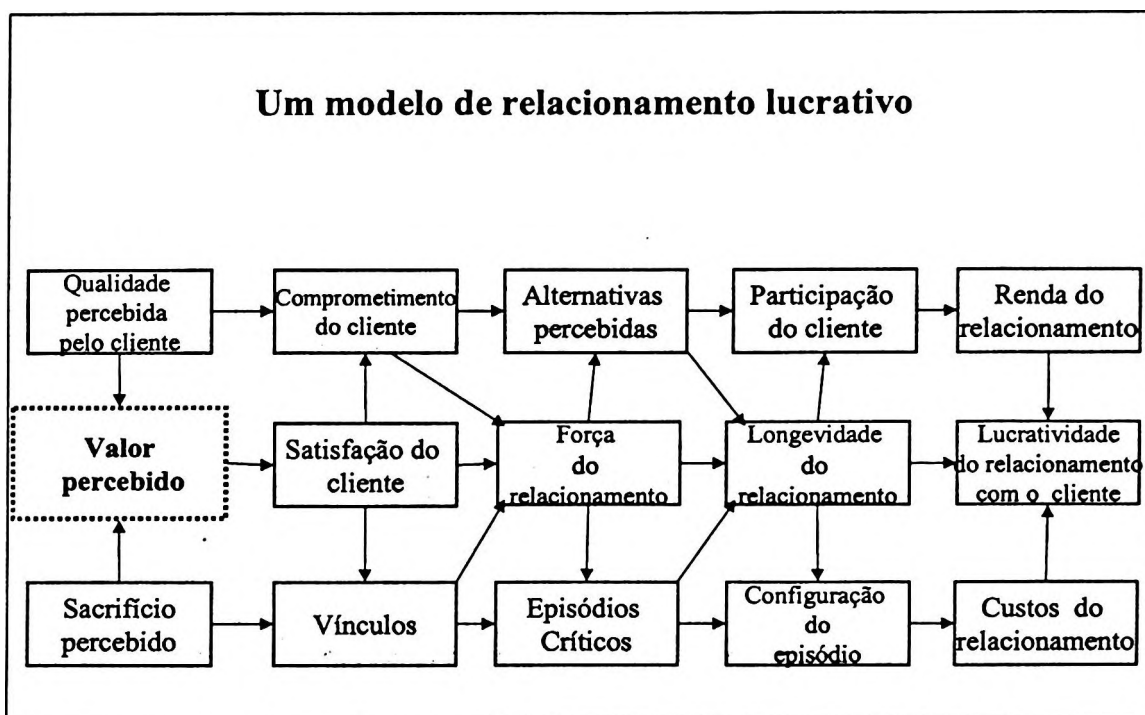
*O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.*

Dominguez (2000) explica que apesar de pequenas variações entre os mais diversos autores, há convergência no conceito de que o valor percebido pelo cliente está vinculado ao uso (utilidade) do produto ou serviço, está também relacionado com a percepção do cliente e não, com o posicionamento da empresa fornecedora, e envolve a noção de troca de benefícios por custos.

Kotler (2000, p.53-84) argumenta que um caminho para as empresas obterem um melhor resultado na venda de um produto, a partir da utilização do conceito de valor entregue, está em, primeiro, fazer o pessoal de vendas avaliar a oferta da empresa sob a ótica do valor e custo total para o cliente em relação à concorrência; segundo, se estiver em desvantagem, tentar aumentar o valor total para o cliente ou reduzir o custo total para ele. A primeira alternativa requer o fortalecimento dos benefícios relacionados ao produto, tais como serviços, pessoal e imagem da oferta, enquanto a segunda alternativa requer uma redução dos custos para o comprador, com redução do preço, simplificação do processo de encomenda e entrega, ou absorvendo-se algum risco do comprador por meio de uma garantia (Kotler, 2000, p.53-84). Enfim, ampliando os benefícios da conveniência ao cliente.

Finalmente, numa ampla visão de valor percebido, Gummesson (1999, citado por Szafir-Goldstein, 2000, p.98) explica que o valor percebido é definido como o resultado entre a qualidade percebida pelo cliente e o sacrifício feito pelo mesmo, sendo que o valor percebido vem antes da satisfação do cliente. A satisfação, por sua vez, influencia o comprometimento do cliente, os vínculos com o fornecedor e a força do relacionamento. Assim, à medida em que aumenta a força do relacionamento junto com sentimentos de lealdade do cliente, menores são as alternativas de mudança ou troca percebidas pelo cliente. A longevidade do relacionamento pode ser influenciada por episódios críticos, oriundos das interações entre o fornecedor e a empresa. Por fim, a renda gerada pelo relacionamento menos os custos do relacionamento estabelecem a

lucratividade do relacionamento com o cliente. Isto pode ser mostrado no esquema a seguir.



**Figura 3- Um modelo de relacionamento lucrativo Gummesson (1999, citado por Szafir-Goldstein, 2000, p.98)**

#### 2.1.4- Lealdade do cliente

As empresas, de um modo geral, empregam grande esforço no processo de atrair novos clientes, conquistar novos segmentos de mercado, aumentar participação de mercado, ampliar lucros. O marketing, originalmente como era praticado por grande parte das empresas, entretanto, não se baseava na construção de relações duradouras com clientes enquanto o foco voltava-se principalmente à atração de novos clientes. Foi, então, somente a partir da década de 90 do século 20, firmando-se o conceito de Marketing de Relacionamento e as empresas passaram a se preocupar mais com a fidelidade e a retenção dos clientes.

A atração de novos clientes envolve um longo processo que segue desde a comunicação da empresa com o mercado para alcançar clientes potenciais, o contato com os clientes potenciais, a avaliação do cliente potencial, o convencimento do cliente potencial sobre a oferta, a negociação, até a entrega final do produto ou serviço. Shapiro e Sviokla (1995, citados por Dominguez, 2000) mencionam que o custo da conquista de clientes é superior ao de manutenção em cerca de 5 vezes, em média, o que sugere que uma estratégia de rentabilidade da empresa deve estar apoiada na busca da lealdade de seus clientes. Kotler (2000, p.53-84) cita que: as empresas perdem em média 10% de seus clientes a cada ano; que uma redução de 5%, no índice de abandono de clientes, pode aumentar os lucros de 25 a 80%, dependendo do setor, já que a taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido.

Um estudo amplo de Reichheld (1996) demonstrou que os clientes leais são mais rentáveis que os novos clientes, analisando o comportamento do fluxo de caixa gerado por clientes ao longo do tempo. Nesse estudo, chegou-se a interessantes conclusões:

- há um componente, chamado de lucro básico, que se mantém constante ao longo de todo o período pesquisado;
- há um aumento da receita por cliente, à medida em que o tempo passa, mostrando uma tendência de que os gastos do cliente se aceleram quanto mais envelhecem (ao longo do período de 7 anos pesquisados);
- há um aumento das economias de custo operacional ao longo do tempo, demonstrando que os clientes passam a conhecer melhor o negócio e o produto e, por isso, tendem a ser mais eficientes e menos dependentes do suporte da empresa;
- há um ganho crescente de receita, relativo às recomendações feitas pelos clientes satisfeitos, e o estudo mostra que clientes que aparecem por força de recomendação tendem a ser mais rentáveis do que aqueles oriundos de promoção de preços, de interesse despertado por anúncio ou venda direta;
- há uma maior disposição dos clientes leais a pagar um preço maior pela marca de sua preferência em comparação aos novos clientes. Os clientes leais, na maior parte das vezes, conseguem um maior valor de seu relacionamento de negócios com a empresa e, por isso, são menos sensíveis a preço que os novos clientes.

Oliver (1997, citado por Brown, 2001, p.53) expõe que “fidelidade é um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing que podem acarretar um comportamento de troca”.

Arremata Kotler (2000, p.53-84) que a chave da retenção de clientes é a sua satisfação. Essa argumentação é plenamente complementada por Peppers and Rogers Group (2000, p. 14-15):

*Satisfação não traz fidelidade, necessariamente. Clientes satisfeitos mudam desde que não haja custo nessa mudança. O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar. Da mesma forma, clientes insatisfeitos não, necessariamente, mudam de fornecedor. A tolerância a problemas aumenta à medida em que aumenta o custo e trabalho de mudar. Porém, quando o grau de insatisfação é maior que o custo da mudança, o cliente muda e recuperá-lo depois é tarefa virtualmente impossível.*

De acordo com Kotler (2000, p.53-84), um cliente altamente satisfeito:

- Permanece fiel por mais tempo.
- Compra mais, à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes.
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos.
- Dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço.
- Oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa.
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Segundo Swift (2001, p.80-81), o gerenciamento da retenção de clientes é conseguido através da percepção de quem são os clientes e, em seguida, da utilização de modelos preditivos que indiquem os clientes que provavelmente irão embora. Com a utilização desses modelos em conjunto com os modelos de lucratividade em potencial, é possível decidir com embasamento sobre quais clientes a empresa deve tentar reter. Também se podem examinar as possibilidades de melhoria de lucros de cada cliente e tomar decisões sobre como atender às necessidades deles.



Segue, afirmando Swift (2001, p.80-81), que o fundamental, para obter sucesso na estratégia de retenção, é ser capaz de avaliar que clientes vale a pena reter, do ponto de vista da lucratividade atual ou potencial. Swift (2001, p.80-81) expõe que, em alguns estudos, em que foram empregadas técnicas de modelagem sobre os bancos de dados de conhecimento, foi mostrado que os clientes decidem ir embora muitos meses antes de realmente o fazerem, de forma que é importante reconhecer seus comportamentos e seu potencial de lucratividade no ponto onde ocorre a decisão e, não, necessariamente, quando ocorre o desentendimento (desligamento).

Stone, Woodcock e Matchtynger (2001, p.59) afirmam que a maior manifestação de deslealdade por parte de um cliente é quando muda de fornecedor ou de marca. Isso, no entanto, não é, necessariamente, sinal de que há problema no relacionamento com a empresa ou com o produto da empresa. Isso pode acontecer pelo simples fato do desejo de variedade por parte do cliente ou por necessidade de especificidade diferente do produto ou serviço. Trata-se de uma situação impossível de ser evitada, embora um bom CRM possa estimular o retorno de alguns desses clientes perdidos. As mudanças ocorridas, devido à grande variação de preço, também são difíceis de evitar pelas técnicas de CRM, a menos que também haja grande variação na qualidade do produto.

#### **2.1.5- Valor vitalício do cliente ou LTV (*Lifetime Value*)**

Uma vez que a empresa não dispõe nem de tempo, nem de recursos para tratar todos os seus clientes de forma diferenciada, porém lucrativa, é essencial que saiba distinguir, entre os seus clientes, aqueles que lhe geram melhores lucros, sem que isto seja necessariamente o único critério para estabelecer uma prioridade no atendimento.

Um dos grandes ativos de uma empresa são seus clientes, os quais são utilizados, freqüentemente, nos processos de avaliação do valor de mercado das empresas. Disso, decorre que o valor a longo prazo de uma empresa passa a ser fortemente influenciado pelo valor do relacionamento que a empresa tem com seus clientes.

Para Peppers and Rogers Group (2000, p. 26), o valor vitalício do cliente é aquele que o cliente tem em toda a sua história transacional com a empresa, as referências que esse

cliente fez sobre a empresa que se tornaram vendas, etc. Segundo esses, o valor deve ser medido em termos de lucratividade atual e futura, ou seja, admitindo-se as receitas e custos do cliente ao longo da sua trajetória como cliente, atual e potencial. Seguindo o mesmo raciocínio, Rust, Zeithaml e Lemon (2001) explicam:

*O valor vitalício do cliente é o total, através de todos os períodos futuros, da sua contribuição para o lucro em cada um dos períodos. Os períodos futuros são descontados para refletir o fato da renda futura valer menos que a atual. Para ser o mais preciso possível, o cálculo do valor vitalício deve incluir a possibilidade de clientes correntes poderem mudar para um concorrente, mas voltar em algum ponto no futuro.*

De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001), uma empresa pode influenciar o LTV de seus clientes, principalmente, através de quatro maneiras:

- (1) Aumentar a retenção de clientes: se a empresa consegue manter seus clientes, significa que não os perde para os concorrentes.

Aumenta, portanto, a probabilidade do consumo destes clientes serem direcionados exclusivamente para ela, influenciando positivamente a contribuição dos fluxos de caixas futuros individuais, oriundos desses clientes.

- (2) Atrair clientes de outras empresas: esse fator, combinado com a retenção de clientes, é a receita para aumentar a participação de mercado.

Se a empresa passa a contar com os recursos dos clientes migrados de seus concorrentes, então, novamente, influencia de modo positivo o aumento dos fluxos de caixas individuais, oriundos desse clientes.

- (3) Aumentar a lucratividade dos clientes: elevar a lucratividade dos clientes, através de margens de contribuição maiores, é outra chave para aumentar o LTV.
- (4) Aumentar a participação de carteira: generalizando, equivale a aumentar a participação de mercado.

Aumentar a participação na carteira do cliente significa aumentar o quanto cada cliente gasta com ela, reduzindo o que pode gastar com todos os demais concorrentes.

Embora muitos autores de CRM cite com muita frequência o LTV, pouco é divulgada a forma de como se chegar de modo consistente a um resultado. Apesar disso, o estudo recente de Rust, Zeithaml e Lemon (2001) mostra como é possível atingi-lo, levando-se em consideração diversos fatores que serão mencionados a seguir.

Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2001), o LTV requer conhecimento dos seguintes fatores:

- período de tempo escolhido para análise (por exemplo, um mês, um trimestre, um ano);
- a taxa de desconto da empresa (custo de capital);
- o horizonte de planejamento da empresa (quantos períodos?);
- a frequência de compra do cliente, em cada período, na categoria de produtos;
- a contribuição média de uma compra desta marca;
- a marca escolhida mais recentemente pelo cliente;
- as probabilidades estimadas de o cliente escolher cada marca na próxima compra;

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) propõem a seguinte fórmula de cálculo para o LTV, e demais explicações pertinentes:

$$\text{Valor para toda a vida} = LV_i = \sum_{t=0}^T [ (1 + d)^{-t} F_{it} S_{it} \Pi_{it} ]$$

“Uma vez conhecida a participação projetada da marca para um determinado cliente, é fácil estimar o valor para toda a vida deste cliente (LTV)”.

Se  $LV_i$  é o valor para toda a vida do cliente “i”,

“t” indica o período de tempo,

“T” é a extensão do horizonte de planejamento,

“d” é o fator de desconto,

“F” é a frequência esperada de compra, pelo cliente “i”, na categoria do produto pelo período “t”,

“S”<sub>it</sub> é a participação esperada da carteira do cliente “i” para esta marca no período “t”.

“Π”<sub>it</sub> é a média de contribuição de uma compra pelo indivíduo “i” no período “t”.

**Figura 4 – Fórmula para cálculo do valor vitalício do cliente (LTV) - Rust, Zeithaml e Lemon (2001)**

### 2.1.6 - Marketing de Relacionamento

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. (Kotler e Armstrong, 1998)

O marketing de relacionamento preocupa-se não tanto com as vantagens imediatas da transação comercial, mas em proporcionar satisfação ao cliente com um horizonte de longo prazo, numa relação duradoura.

A resposta esperada do cliente para ações de marketing de relacionamento é “fidelização” – alta lealdade do cliente - o melhor indicador de uma relação de longo prazo. De acordo com Gronroos (1993), a lucratividade não pode ser sempre medida de imediato como resultado da primeira transação, mas como uma medida de longo prazo que deve derivar de um relacionamento contínuo e duradouro.

Kotler e Armstrong (1998) enfatizam a importância das empresas dedicarem grande atenção ao índice de abandono de seus clientes e tomarem as devidas providências para reduzi-lo. Segundo os autores, não há muito o que se fazer com os clientes que abandonaram a empresa por motivo de falência ou mudança de região, mas muito pode ser feito pelos clientes que a abandonaram por deficiência no produto, no serviço, ou mesmo por questão de preços altos. É possível, então, às empresas avaliarem quanto perderam de lucro desnecessariamente, em função dos abandonos de clientes. Assim, sugerem que a empresa deva gastar um montante, para reduzir o índice de abandono de clientes, que seja menor do que o valor da sua redução de lucro devido ao abandono. Isto será muito vantajoso à empresa.

De acordo com Gronroos (1993), o processo do marketing de relacionamento se dá pelo estabelecimento, pela manutenção e realce do relacionamento, em que :

- o primeiro contato com cliente se dê satisfatoriamente, de modo que o relacionamento possa emergir;
- a manutenção do relacionamento é em função de um relacionamento existente, que o cliente continua disposto a fazer negócios com a outra parte;

- o realce do relacionamento ocorre em função do desejo do cliente de ampliar o relacionamento, de como e quando adquirir novos produtos ou serviços, ou mesmo, de quando adquirir maiores quantidades dos mesmos.

Em geral, o processo de relacionamento compreende-se num ciclo de atendimento às necessidades dos clientes através de promessas por parte do fornecedor. Assim, o estabelecimento de um relacionamento se dá pela promessa de realização de uma necessidade do cliente por parte do fornecedor. A manutenção do relacionamento ocorre em função de promessas do fornecedor que foram devidamente cumpridas, gerando confiança na relação cliente-fornecedor. Já o realce do relacionamento se dá por uma nova oferta de promessas ao cliente que têm como pré-requisito o cumprimento de promessas anteriores.

No Marketing de Relacionamento, a abordagem pelos vendedores mostra que aqueles que têm maior sucesso não se limitam apenas a fechar pedidos quando são chamados, mas procuram conhecer o negócio dos clientes e seus problemas, mantêm um relacionamento com os clientes através de visitas freqüentes e, ainda, interessam-se pela solução dos problemas dos clientes.

Kotler e Armstrong (1998) propõem uma interessante abordagem para o entendimento dos níveis de relacionamentos com os clientes para situações de compra de produtos industriais, como peça de máquina industrial ou *comodities*, como automóveis :

- Nível Básico : O vendedor vende o produto, mas não realiza nenhum outro tipo de acompanhamento posterior;
- Nível Reativo : O vendedor vende o produto, mas incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem alguma dúvida ou problema.
- Nível Confiável : O vendedor após a venda do produto liga para o cliente para saber se o mesmo está satisfeito com o produto e solicita as sugestões para melhorar o produto.
- Nível Pró-ativo : O vendedor ou outra área da empresa liga para o cliente, de tempos em tempos, para oferecer novos produtos ou para sugerir melhores usos do produto.
- Nível de Parceria : A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

Entretanto, só é válida a estruturação proposta, quando conjugada com uma estratégia de ação da empresa, levando em consideração a quantidade de clientes e a margem de lucro que obtém com o produto. Dessa forma, Kotler e Armstrong apontam uma matriz de níveis de relacionamento como função desses dois pontos mencionados anteriormente, conforme tabela a seguir.

		Margens de Lucro		
		<i>Alta</i>	<i>Média</i>	<i>Baixa</i>
Número de Clientes	<i>Muitos</i>	<b>Confiável</b>	<b>Reativo</b>	<b>Básico</b>
	<i>Médios</i>	<b>Pró-ativo</b>	<b>Confiável</b>	<b>Básico</b>
	<i>Poucos</i>	<b>Parceria</b>	<b>Confiável</b>	<b>Reativo</b>
		Nível de Relacionamento		

**Tabela 1 – Níveis de relacionamento - Kotler e Armstrong (1998)**

As interações nos mais diversos pontos de contato com o cliente, possibilitadas pela Tecnologia de CRM, oferecem inúmeras possibilidades de prestação de serviços, incluindo serviços de informação, de atendimento a dúvidas, de suporte técnico, de vendas remotas, de consulta a transações passadas, serviços proativos de vendas adicionais ou vendas complementares, serviços de pesquisas de satisfação, entre outros. Daí a importância em reconhecer a organização inserida no contexto de serviços, o que possibilitará um atendimento melhor aos seus clientes.

O Marketing, nas organizações de serviços, exerce duas funções: uma especialista – compreende as funções tradicionais do marketing – e outra interativa – compreende as funções interativas decorrentes na relação comprador e vendedor. As funções tradicionais do marketing envolvem a pesquisa de mercado, vendas pessoais, publicidade, fixação de preços, promoções de vendas, etc. As funções interativas preocupam-se com todos os componentes envolvidos no processo de produção e entrega do serviço, sejam eles humanos ou não, técnicos ou operacionais. A opinião do cliente, resultado da interação cliente-fornecedor, é influenciada tanto pelas condições das instalações, recursos humanos, máquinas e equipamentos utilizados, quanto pelo processo de produção, que compreendem na forma como os meios de produção são utilizados e qual o comportamento dos recursos humanos envolvidos.

Para explicar o progresso do relacionamento com o cliente como um ciclo de vida, é útil conhecer o Modelo de Três Estágios no Gerenciamento Estratégico no Setor de Serviços, proposto por Grönroos (1993, p.159-194). Segundo o autor, são três estágios: o estágio inicial, o estágio do processo de compras e o estágio do processo de consumo. Para cada estágio, há um objetivo e uma função diferente de marketing.

No estágio inicial, os serviços precisam ser bem entendidos pelos clientes e os mesmos precisam sentir-se confiantes na empresa. Nesse enfoque, o marketing tem como objetivo criar interesse na empresa e seus serviços e portanto, a função do marketing é desempenhada pelo marketing tradicional, utilizando as ferramentas como publicidade, propaganda e promoção de vendas.

No estágio do processo de compras, o cliente precisa transformar seu interesse genérico na empresa ou serviço num interesse de compra. Portanto, o marketing tem como objetivo despertar o interesse específico e transformá-lo em consumo (venda do serviço) e, então, há espaço para funções do marketing tradicional e do marketing interativo, já que o cliente tem contato com os recursos de produção da empresa.

No estágio de processo de consumo, os clientes almejam que as promessas iniciais tenham sido cumpridas, para que os objetivos de marketing de novas vendas, vendas cruzadas e novos relacionamentos possam ser alcançados. Nesse estágio o marketing tradicional não tem efeito. O que realmente importa é o marketing interativo, com uma orientação para o mercado, uma preocupação com o serviço, as instalações e o processo de produção.

O marketing de relacionamento pode ser contraposto por uma outra abordagem de marketing : o marketing de transação. Assim, é possível estabelecer um contínuo, onde as duas estratégias de marketing podem ser colocadas em extremos opostos, conforme pode-se verificar na tabela 2, a seguir. Sem descartar a possibilidade de haver estratégias que possam ser enquadradas de forma intermediária, estratégias de marketing de transação são mais apropriadas para bens de consumo embalados,

enquanto marketing de relacionamento é melhor para serviços, encontrando-se entre um extremo e outro, os bens de consumo duráveis e os bens industriais.

#### O Moto-contínuo da Estratégia de Marketing

<i>Moto-contínuo da estratégia de Marketing</i>	<b>MARKETING DE TRANSAÇÃO</b>			<b>MARKETING DE RELACIONAMENTO</b>
<i>Função dominante do Marketing</i>	Dominado pelo marketing mix tradicional			Dominado pelo marketing interativo
<i>Dimensão da qualidade mais importante para uma vantagem competitiva</i>	Predomina a qualidade técnica relacionada a resultados			Predomina a qualidade técnica relacionada a processo
<i>Sensibilidade a preço</i>	Clientes muito sensíveis a preço			Clientes menos sensíveis a preço
<i>Interface entre Marketing e outras funções. Por exemplo: R.H., Operações.</i>	Limitada ou não existente: a interface não tem uma grande importância estratégica			Substancial: a interface é de importância estratégica
<i>Moto-contínuo das situações típicas de marketing</i>	<b>Marketing de bens de consumo embalados</b>	<b>Marketing de bens de consumo duráveis</b>	<b>Marketing de bens industriais</b>	<b>Marketing de serviços</b>

**Tabela 2 – Moto-contínuo da estratégia de Marketing (Grönroos, 1993)**

Nesse moto-contínuo são marcantes as diferenças diante dos aspectos das estratégias de marketing. No marketing de relacionamento, a função predominante do marketing é do marketing interativo, sendo apenas apoiado pelo marketing *mix* tradicional. Já no marketing de transação, a função principal de marketing é do marketing *mix* tradicional. Para o marketing de relacionamento, a dimensão da qualidade está amplamente relacionada ao processo de produção, quando a qualidade técnica já se encontra num nível adequado. Por outro lado, no marketing de transação, a dimensão qualidade se preocupa com desempenho do produto. Quanto à sensibilidade a preços, no marketing de transação, não há preocupação com o relacionamento, é baseada no produto e portanto, se o preço não satisfizer, o cliente procura outro fornecedor. Entretanto, no marketing de relacionamento, onde é importante o grau de confiança e as relações são



estabelecidas e mantidas pelo tempo de relacionamento, a sensibilidade a preço é baixa. Finalmente, no marketing de transação, a importância da interface entre o marketing e outras áreas, como recursos humanos, é limitada ou exerce pouca influência, enquanto no marketing de relacionamento, é substancial, de importância estratégica.

### 2.1.7- “Marketing Um a Um” ou “Marketing 1:1”

O “Marketing Um a Um” corresponde a uma técnica de Marketing que propõe às empresas uma abordagem diferenciada no relacionamento com os seus clientes, que parte do tratamento individualizado, ao contrário do tratamento massificado do Marketing tradicional. Nessa abordagem, a relação entre empresa e cliente é vista como um vínculo construído por experiências interativas no decorrer do tempo que permitem ao cliente percepções diferentes e singulares. Dessa forma, a tecnologia é algo fundamental para instrumentalizar essa técnica, já que é necessário tratar grandes volumes de informação sobre o cliente, interagir com agilidade e produzir um atendimento personalizado, conforme as características e preferências do cliente.

O “Marketing Um a Um” difere do Marketing tradicional porque :

- enquanto a medida de sucesso de programas de marketing tradicional é o aumento da participação de mercado (*market share*), medido por categoria de produto, no “Marketing Um a Um” a medida de sucesso é a participação “no cliente” ou “no bolso do cliente” (*share of customer e share of wallet*);
- enquanto o Marketing tradicional procura mais clientes para produtos específicos, o “Marketing Um a Um” procura mais produtos e serviços para seus clientes;
- enquanto o Marketing tradicional gerencia seus produtos e remunera seus executivos pelo volume de vendas desses produtos, o “Marketing Um a Um” gerencia seus clientes e seus executivos são remunerados pelo desenvolvimento desses clientes ao longo do tempo, até seu valor esperado (Peppers and Rogers Group, 2000).

Essa forma de abordagem do “Marketing Um a Um” desafia a estrutura existente das empresas porque prevê a necessidade do acompanhamento das transações e interações de clientes individuais ao longo do tempo, com as diversas categorias de produtos e serviços e pelos canais de atendimento ao cliente existentes. Ao fazer isto, toda a

empresa é envolvida num processo diferente do marketing tradicional, no qual os negócios são feitos a partir da perspectiva do cliente. Muda a forma de remuneração da força de vendas, o papel dos Gerentes de Vendas (agora, de Relacionamento) e da área de Atendimento ao Cliente. Enfim, é necessário repensar as mais básicas filosofias de fazer negócios.

De acordo com HSM Management (2003 b, p.138-142) e Peppers and Rogers Group (2000, p.62-63), no “Marketing Um a Um” é necessário classificar os clientes baseando-se no princípio de que todos eles têm um valor e um custo para a empresa. O valor possui dois componentes – o valor efetivo ou real e o valor estratégico – onde o valor efetivo equivale ao valor vitalício do cliente (LTV) e o valor estratégico equivale ao valor potencial que o cliente pode atingir, caso haja uma mudança no seu comportamento e relacionamento com a empresa. Dentre os clientes, devem-se distinguir três tipos necessários: os clientes de maior valor (CMV), os clientes de maior potencial (CMP) e os piores clientes ou clientes abaixo de zero (BZ). Resumidamente, pode-se dizer a respeito dos três grupos de clientes:

- os clientes de maior valor (CMV) são aqueles que fazem a maior parte dos negócios, geram as mais altas margens, são os mais predispostos a cooperar, tendem a ser os mais fiéis com a empresa, enfim, que valorizam o que a empresa faz com eles;
- os clientes de maior potencial (CMP) são aqueles que têm um valor estratégico muito maior do que o efetivo valor que proporcionam à empresa. São aqueles clientes que têm o maior potencial de crescimento de negócios com a empresa, que pode ser alcançado de vendas cruzadas, vendas ampliadas, pela manutenção do cliente por um longo período de tempo ou ainda, pelo comportamento modificado do cliente, de modo que gere menos custo para a empresa;
- os piores clientes ou clientes abaixo de zero (BZ) são aqueles que têm um custo de atendimento maior do que o valor que rendem à empresa. São aqueles clientes que costumam aceitar muitos serviços gratuitos, mas não geram a receita necessária para pagar esses serviços. São, também, aqueles clientes que deixaram de operar com a empresa devido a algum problema no passado e que podem prejudicar a reputação da empresa falando mal dela a outros clientes.

Esta classificação, entre outras coisas, serve para associar o programa de marketing mais adequado aos clientes. Os clientes CMV devem ser associados a programas de Retenção de Clientes; os clientes CMP, a programas de Desenvolvimento de clientes – Vendas Cruzadas, Vendas Ampliadas, Programas de Incentivos, Bonificações ou concessões prematuras de privilégios; e os clientes BZ, a programas de Revisão de Custos e Cobrança.

O “Marketing Um a Um”, em princípio, estabelece que o relacionamento “um a um” não é para todos os clientes, mas apenas para os de maior valor e de maior potencial. Para os demais clientes, a abordagem deve ser a convencional, sendo que alguns considerados piores, simplesmente devem ser atendidos sem nenhum sacrifício por parte da empresa. A proposta do relacionamento “um a um” é de ser uma iniciativa evolutiva na empresa, ou seja, à medida que a empresa vai assimilando a cultura e os resultados vão sendo comprovados, mais clientes de maior valor e de maior potencial vão sendo atendidos dentro dessa nova filosofia, até chegar ao ponto onde não haja mais clientes que justifiquem o investimento em iniciativas “um a um” (Peppers and Rogers Group, 2000).

Peppers and Rogers Group (2000, p.23-32) desenvolveram uma metodologia (IDIP), para implementar as iniciativas de CRM no enfoque do “Marketing Um a Um”, de quatro etapas, sendo elas:

- I: Identificar: identificar os clientes em todos os pontos de contato, sendo capaz de tratá-lo individualmente nos canais de contato, com base em informações importantes de que a empresa dispõe, tais como: receita e lucratividade do cliente, histórico do cliente, histórico de transações, histórico de reclamações, valor real, valor potencial/estratégico, risco do cliente, entre outras.
- D: Diferenciar: diferenciar os clientes com base no seu valor e nas suas necessidades. Ao diferenciar os clientes por valor, descobre-se quem são os CMV, CMP e BZ . Ao estratificar os clientes com base nas suas necessidades, torna-se mais fácil atendê-los segundo suas expectativas. Quanto mais são atendidas as expectativas, mais os serviços e produtos da empresa podem ser percebidos como diferenciados.

- I: Interagir: interagir com os clientes (CMV e CMP), construindo com eles uma relação de aprendizado contínuo, que possibilite a personalização do atendimento, tendo como base as suas preferências e necessidades já conhecidas.
- P: Personalizar: personalizar os produtos e serviços de acordo com as preferências e necessidades do cliente, agregando valor real à relação entre a empresa e o cliente, fazendo com que a experiência seja única. Ao entregar maior valor ao cliente, a empresa aumenta a conveniência dele e reduz-lhe a chance de preferir um concorrente.

Em síntese, o “Marketing Um a Um” propõe uma nova forma de relacionamento com os clientes, de modo que sejam tratados individualmente e, desse modo, possa ser desenvolvida uma relação comercial duradoura com eles. Tem como objetivo buscar o crescimento na “participação do cliente” (*share of wallet*), a partir da identificação individualizada do mesmo ao longo dos canais de contato, da compreensão de suas necessidades e do atendimento com a oferta de produtos e serviços personalizados. Dessa forma, em contraponto ao Marketing tradicional, o “Marketing Um a Um” propõe uma mudança de perspectiva da empresa: ao invés dela trazer os clientes aos seus produtos e serviços (existentes), ela deve levar os produtos e serviços (adequados e personalizados) aos clientes existentes.

## 2.2 - CRM (Customer Relationship Management)

### 2.2.1- A Tecnologia de CRM

De acordo com Siebel (2001, p.01), assim como a automação da retaguarda (*Back Office*) dos negócios se tornou crítica para sucesso competitivo na metade final do século 20, a aplicação de tecnologias para processos de vanguarda (*Front Office*) – vendas, marketing, serviços ao cliente e gerenciamento do relacionamento com parceiros e empregados são, agora, imperativos para o sucesso no novo século. As organizações que entenderem mais rápido que as outras a respeito do valor estratégico da Tecnologia de CRM, para alcançar aumentos de faturamento, produtividade e satisfação do cliente, terão uma significativa distância dos seus competidores que atrasarem na adoção dessa tecnologia.

Em uma reflexão sobre a Tecnologia de CRM, Siebel (2001, p.02) relata que embora o *software* de CRM possa entregar uma riqueza de benefícios às empresas, muitas companhias falham em reconhecer que a tecnologia é apenas um componente de sucesso para a estratégia de CRM. A experiência com mais de 3.000 sistemas implantados pela empresa Siebel demonstrou que as empresas com maior sucesso abordaram CRM como uma estratégia de negócios completa, onde fosse dado enfoque em encontrar uma forma melhor da empresa relacionar-se com o seu mercado, incluindo o modo como negocia, vende e oferece serviços a seus clientes.

Seguindo a mesma direção, Kalakota e Robinson (2002, p.165-193) argumentam que CRM é uma estrutura de integração e uma estratégia de negócios, não um produto, e, para colocar CRM em prática, é necessário o desenvolvimento de um conjunto de aplicações integradas, cobrindo todos os aspectos de suas necessidades de atividade de contato com o cliente, incluindo a automação de atendimento, serviços de campo, vendas e marketing. Um erro comum de muitas empresas está em pensar que um software de integração é suficiente para integrar os negócios. A tecnologia, segundo os autores, é só um aspecto da prática bem sucedida de CRM, onde também é fundamental, ao implementar o CRM, reprojeter papéis funcionais, fazer a reengenharia de processos

de trabalho, motivar as pessoas na companhia a dar apoio à nova abordagem e, então, implementar a tecnologia de CRM.

Embora a tecnologia seja o “pilar central de sustentação” do CRM, conforme pôde ser verificado com os argumentos dos diversos autores do setor, não basta a preocupação apenas com o “pilar central”.

### **2.2.2- Empreendendo uma estratégia de CRM**

O CRM envolve muitas áreas da organização e é capaz de atingir processos críticos de negócio que lidam diretamente com o cliente. Por isso, uma estratégia de CRM deve preocupar-se com outras questões que vão além de tecnologia pura. A abordagem tratada a seguir leva em conta aspectos de Marketing (segmentação, de canais de distribuição de produtos e serviços), aspectos da Administração (reengenharia de processos, gerenciamento de mudanças, recursos humanos, planejamento, alinhamento estratégico), além da Tecnologia e outros assuntos também significativos que são essenciais considerar numa iniciativa empresarial de CRM.

Uma iniciativa de CRM deve compreender cada uma das seguintes áreas, segundo Siebel (2001, p.02-17):

- A) Segmentação efetiva de clientes: as empresas necessitam ter uma visão total do cliente e saber dividir a população dos mesmos em grupos discretos que compartilhem características similares. A segmentação de clientes permite à organização compreender quem são seus clientes mais lucrativos e como se relacionar, negociar com eles, vender-lhes e oferecer-lhes serviços. A segmentação se inicia com o desenvolvimento do perfil do cliente que inclui uma rica descrição de suas características-chave, tais como, dados básicos (demográficos, histórico de compras, etc.) e informações derivadas da análise do ciclo de vida do cliente.
- B) Estratégia multi-canal integrada: as organizações necessitam sincronizar seus canais e balancear os custos de cada canal com outros fatores, incluindo o valor para o cliente, as preferências dele e o lucro potencial de cada canal. Atualmente, é muito fácil um cliente desertar: seja pelo clique do *mouse*, seja por uma chamada telefônica sem custo ao cliente, seja pela visita a uma loja - rua abaixo. Um único

canal não satisfaz efetivamente os clientes. Portanto, as organizações necessitam de uma estratégia multi-canal que satisfaça os seguintes requisitos: alinhar os produtos corretos aos canais corretos; balancear os custos do canal às necessidades dos clientes; otimizar as experiências dos clientes. O desenho do sistema de canais das organizações deve considerar quais são os mais adequados para suportar os produtos e serviços da companhia, que canais melhor atingem os diversos segmentos de clientes definidos e quais melhor suportam cada estágio do ciclo de compras do cliente. O balanceamento de custos do canal e necessidades dos clientes envolve a compreensão de dois aspectos: que valor o canal oferece aos clientes e qual o custo. Uma análise aprofundada deste assunto deve ser capaz de responder as seguintes questões: A) um canal com um custo mais baixo é capaz de entregar valor ao cliente? B) De que tipo e em qual proporção de clientes haverá migração para um canal com um custo mais baixo? C) O tamanho ou quantidade dos pedidos serão afetados? D) Quanto custará treinar os clientes no canal ? E) O canal de custo mais expressivo ainda será necessário para atender a alguns clientes?

- C) Processos de negócios bem definidos: as empresas devem assegurar que os processos de negócio estejam claramente definidos e baseados nas perspectivas e necessidades dos clientes. A tabela, a seguir, lista alguns processos que devem ser examinados, enquanto se está desenvolvendo uma estratégia de CRM:

<b>Marketing</b>	<b>Vendas</b>	<b>Serviços</b>
Segmentação de clientes	Gerenciamento de oportunidades	Informações sobre a conta
Geração de demanda	Gerenciamento de territórios	Atendimento a chamados (despacho para atendimento)
Desenvolvimento de campanhas	Gerenciamento de contas	Resolução de problemas
Execução de campanhas	Gerenciamento de atividades	Rastreamento dos serviços
Desenvolvimento de clientes e retenção	Vendas cruzadas e Vendas ampliadas	---
---	Autonomia da equipe de vendas	---
---	Fechamento e confirmação das perspectivas de vendas	---

**Tabela 3- Lista de processos que devem ser examinados no desenvolvimento de uma estratégia de CRM (Siebel, 2001, p-07)**

- D) Gerenciamento de Mudanças e “pessoas certas no lugar certo”: as companhias precisam gerenciar a mudança cuidadosamente e prover o treinamento correto, bem como os incentivos adequados a fim de atingir os comportamentos desejados das pessoas. Para suportar a mudança de cultura que o CRM requer, muitas empresas reconhecem a importância de realinhar seus sistemas de premiação. Um exemplo disso é dar um maior peso à pontuação de satisfação dos clientes e à retenção de clientes no programa do que a simples variação positiva de novos clientes.
- E) Tecnologia correta: as organizações requerem uma tecnologia que forneça uma visão única das informações do cliente, ao longo de todos os pontos de contato com o mesmo, que atenda aos requisitos específicos da Indústria (setor de negócio) onde as organizações se situam, que funcione sem emendas com outras tecnologias, que suporte múltiplos dispositivos de tecnologia, que possa ser ampliada e elevada a um nível superior facilmente e que ofereça suporte técnico a nível mundial para as empresas com operações globais. A tecnologia correta é a peça chave na estratégia de CRM que possibilita à organização rastrear toda interação com o cliente, no que se refere a “onde”, “quando” ou “como” a interação ocorre.

Uma solução de CRM deve fornecer uma família integrada de *software* aplicativos para vendas, marketing e serviços ao cliente ao longo de todos os canais, incluindo vendas e serviços no campo, centrais de atendimento ao cliente (*Call Centers multimedia*), revendas e internet. Adicionalmente, uma fonte de dados consolidados do cliente permite à organização determinar as preferências e economias de cada segmento de clientes. Sustentada, então, por esse conhecimento, uma organização pode determinar quais campanhas de marketing e ofertas devem ser direcionadas a clientes específicos, compreender como desenhar novos produtos e serviços para obter um adicional dos clientes ou para atender novas necessidades, compreender como melhor prestar serviços e suporte e finalmente, como premiar e expressar a estima aos melhores clientes da organização.

Outro aspecto importante diz respeito às funcionalidades da aplicação de CRM. Elas devem ser construídas com um nível elevado de especialidade, capaz de comportar as características singulares de uma determinada Indústria (setor de negócio), os



seus processos de negócios típicos e suas necessidades específicas, que acrescentam às inúmeras funcionalidades preestabelecidas que uma aplicação de CRM completa deve oferecer.

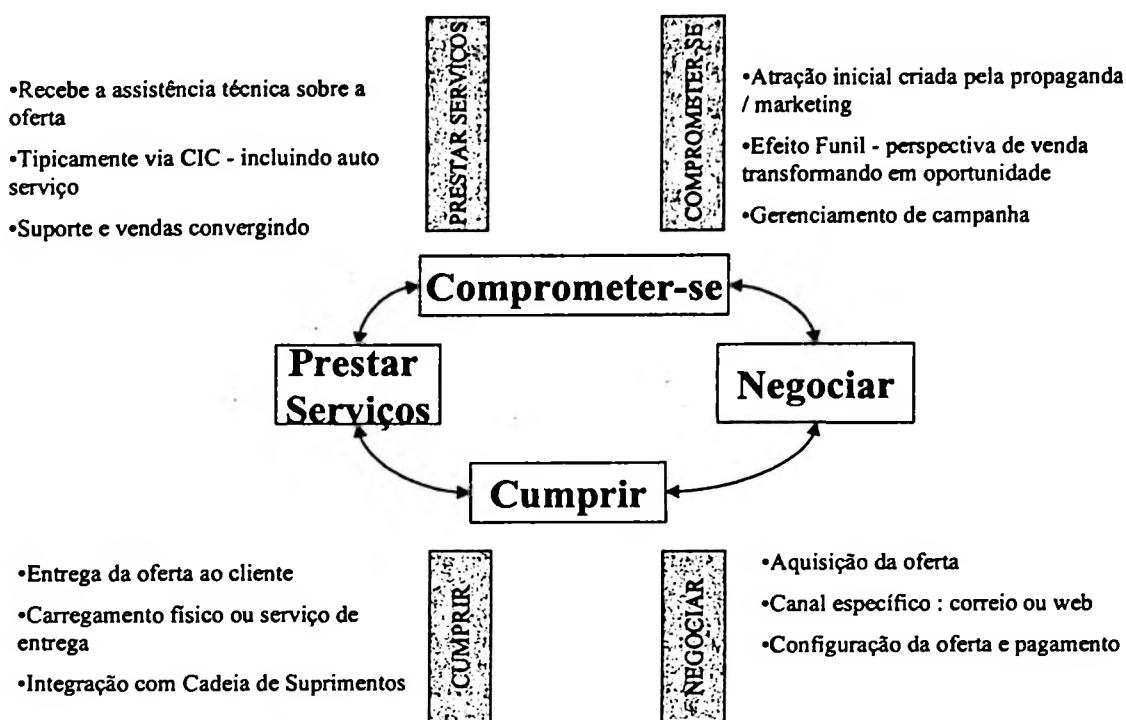
Stone, Woodcock e Matchtynger (2001, p.63-64) relacionam alguns itens dos quais o CRM depende para poder suprir as necessidades de relacionamento com os clientes:

- objetivos: significa o que a empresa deseja obter e se esses objetivos exigem ou não o gerenciamento do relacionamento com os clientes;
- estratégias: são o alinhamento e a tradução dos objetivos na política a ser adotada;
- políticas e planos de ação: são a tradução das estratégias em planos de trabalho e trabalho prático;
- processos e procedimentos: são as normas e regras que os funcionários seguem;
- alocação de recursos: é o meio pelo qual as políticas diferentes são viabilizadas;
- funcionários: são os recursos que podem dar grande contribuição ao CRM se forem corretamente alocados, treinados e gerenciados;
- processos de planejamento: que associam recursos a objetivos, arrecadando recursos por meio de políticas específicas e funcionando para procedimentos específicos;
- sistemas de informação: devem fornecer informações corretas para as pessoas certas, no momento apropriado, para possibilitar concretizar o processo de gerenciamento;
- capacidade de monitorar os indicadores-chave de desempenho.

### **2.2.3- O Ciclo de vida do cliente e sua função no CRM**

Segundo o META Group (2001), para construir uma iniciativa de CRM coesa, que abrange todo o negócio da empresa sem emendas, é necessário adotar uma visão holística do Ecossistema do CRM, mapeando os componentes desse ecossistema juntamente ao ciclo de vida de interação do cliente. Segundo o META Group (2001), são quatro estágios correlacionados: Comprometer-se, Negociar, Cumprir e Prestar Serviços.

## Padrões do Ciclo de Vida do Cliente



**Figura 5 - Padrões do ciclo de vida do cliente (META Group, 2001, p.05)**

Cada empresa possui um ciclo de vida, de interação com o cliente, diferente. O entendimento desse ciclo ajuda a empresa a entender quais componentes da Tecnologia de CRM estão presentes nas soluções de CRM e podem atender aos objetivos pretendidos no empreendimento de um projeto de tecnologia. Por outro lado, a Tecnologia de CRM, baseada no ciclo de vida do cliente genérico, ou por tipo de negócio (indústria) deve prever as funções ligadas a cada fase desse ciclo.

A seguir, detalhamos os principais pontos de observação que relacionam o ciclo de vida do cliente numa organização com o suporte de tecnologia necessário.

O suporte para o compromisso com o cliente deve englobar funções:

- para a segmentação de clientes;
- para o planejamento de marketing;
- para a gestão de campanhas;
- para a gestão de oportunidades;

- para a geração de indicações a vendas;
- para a gestão de atividades e contatos de vendas;
- de *telemarketing*.

O suporte à negociação deve envolver funções:

- para o atendimento aos pedidos de vendas - vendas pelo *Call Center*, vendas pela *WEB*, vendas em campo;
- para a análise dos negócios e análise da rentabilidade;
- para definição de preços ao cliente por produto, por canal e por segmento de cliente;
- para a configuração da oferta pelo cliente;
- para a escolha da forma de pagamento.

O suporte ao cumprimento da demanda associada ao cliente deve englobar as funções:

- para gerir o ciclo completo do pedido;
- para verificação da disponibilidade do produto em tempo real;
- de consulta, para o cliente e para os representantes de atendimento ao cliente, ao ciclo de atendimento do pedido;
- de integração com o gerenciamento da cadeia de suprimentos da empresa (SCM);
- de análise de desempenho dos processos envolvidos com o cumprimento do atendimento à demanda do cliente.

O suporte à prestação de serviços ao cliente deve contemplar as funções:

- de *Call Center*;
- do auto-atendimento do cliente pela *WEB*;
- para a gestão de serviços e do fluxo de trabalho envolvido;
- para a gestão de suporte e assistência ao cliente;
- para a gestão de pós-vendas (reclamações e análise de novas demandas).

#### **2.2.4- Programas de Marketing na perspectiva do CRM**

O CRM permite que uma empresa aborde todos os tipos de clientes que ela atendeu ou atende, em momentos diferentes do seu ciclo de vida, e que escolha o programa de

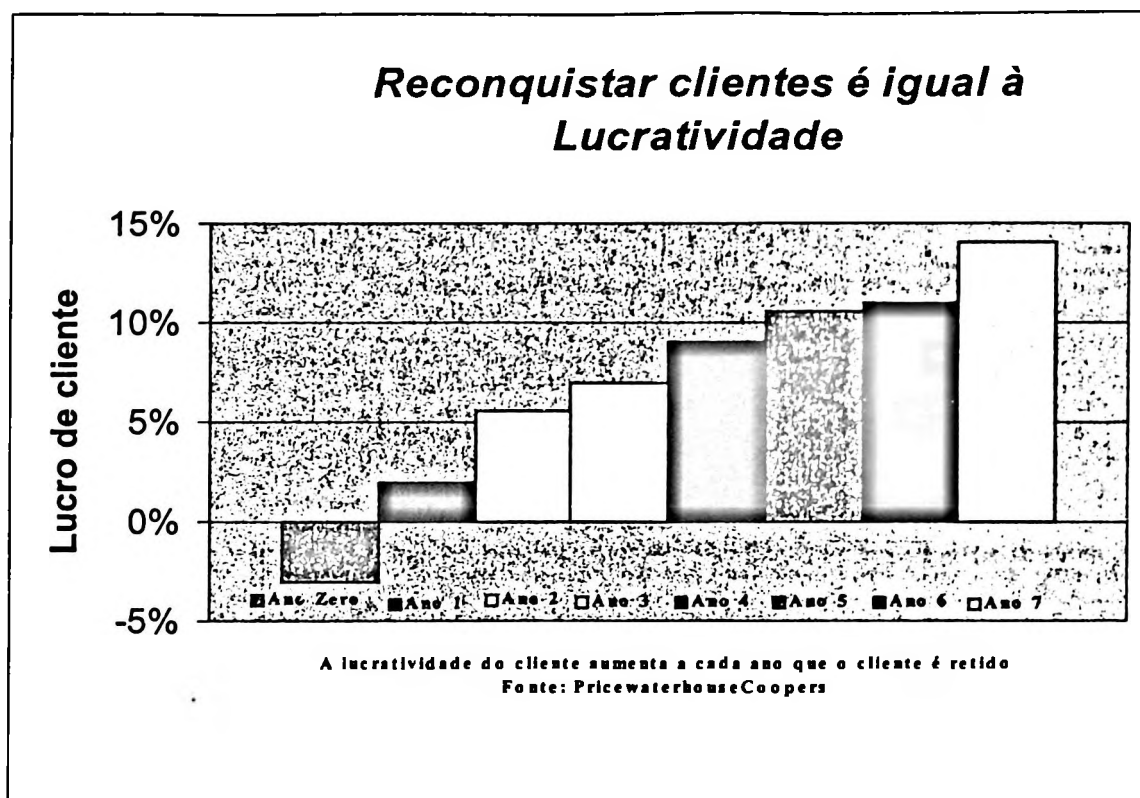
marketing mais adequado ao cliente, de acordo com o ponto de vista que possui da empresa. Os programas de marketing adotados podem servir para reconquistar os clientes que abandonaram ou estão planejando abandonar a empresa, criar mais fidelidade entre os clientes existentes, ampliar as vendas aos clientes (*up selling*) ou fazer a venda cruzada (*cross selling*) de produtos e serviços para esses clientes (vender os tipos de produtos ainda não comprados, para os clientes de outros produtos da empresa e vice-versa) e ainda, explorar o mercado tentando conquistar novos clientes.

Brown (2001, p.11-17) destaca os programas de marketing essenciais que podem ser abordados pelo CRM, conforme se explica a seguir:

- Reconquistar ou Salvar : é um processo de convencer um cliente a permanecer na organização quando está prestes a desertar ou de convencê-lo a voltar para a organização quando ele já a abandonou. É a campanha que requer melhor sensibilidade ao tempo, já que pesquisas indicaram que uma campanha de reconquista tem quatro vezes mais chances de ser bem sucedida se o contato com o cliente for feito na primeira semana após o abandono, do que se o fizer na quarta semana. Neste tipo de campanha, também é fator fundamental a seletividade dos clientes, que significa excluir, antecipadamente, da lista de contatos a serem feitos, aqueles clientes com mau histórico de crédito, com compras pouco freqüentes ou ainda aqueles que habitualmente trocam de fornecedor.
- Conquistar novos clientes (*prospecting*) : significa procurar clientes com quem a empresa nunca se relacionou antes. Os principais elementos de uma campanha de conquista de clientes são a segmentação, a seletividade e as fontes. A segmentação serve para concentrar os esforços, tomando como base a oferta proposta e as necessidades da empresa, enquanto a seletividade serve como triagem necessária para aumentar a eficiência da campanha.
- Criar programas de fidelidade : fidelidade é difícil de se medir com precisão, porém a organização deve-se utilizar dos elementos essenciais: segmentação dos clientes com base no valor, segmentação com base nas necessidades do cliente e dispositivos de predição de desistência. A segmentação com base no valor permite que a empresa determine o quanto está disposta a investir na retenção da fidelidade do cliente, podendo inclusive identificar clientes pouquíssimo lucrativos, nos quais não terá interesse em investir, e os não lucrativos, que a empresa poderá estimular ao

abandono da organização. Após a segmentação com base no valor, a empresa poderá usar a segmentação com base nas necessidades dos clientes, para poder oferecer programas de fidelidade feitos sob medida. Os programas de fidelidade de companhias aéreas e redes de hotelaria são os mais comuns. Finalmente, uma campanha de fidelidade de sucesso é o desenvolvimento de um modelo preditivo de desistência, baseado nas sofisticadas ferramentas de *Data Mining*, embora não devam ser aceitáveis índices de confiança inferiores a 70%, abaixo dos quais os custos superam os potenciais lucros brutos, advindos da aplicação da campanha resultante.

- Vender mais (*up selling*) e Vender cruzado (*cross selling*) : objetivam aumentar o quanto o cliente gasta com a organização. Em Vendas Cruzadas, o negócio é identificar ofertas complementares que o cliente gostaria de receber, baseando-se nas suas necessidades, padrão de uso e reação a contatos anteriores, tomando como base a segmentação por necessidade. Em Vendas Adicionais, o objetivo é oferecer o mesmo produto melhorado. Ambos são importantes porque atingem clientes que já possuem um relacionamento com a empresa. E, em termos financeiros, quando um cliente é atingido pela campanha, passa a ser muito mais lucrativo. De acordo com a figura a seguir, no início de um relacionamento, o cliente reduz a margem de lucro bruto em 3% com base nos custos de aquisição, mas em três anos esse cliente aumentará a margem de lucro bruto para 7%.

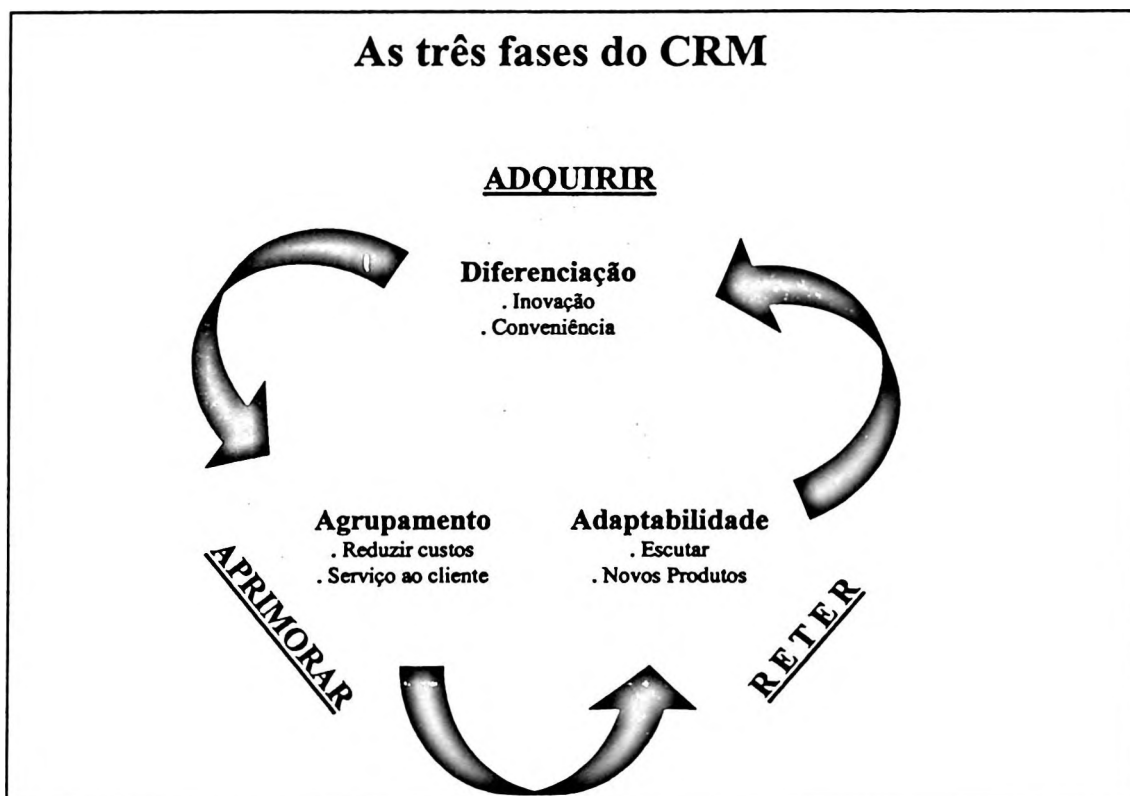


**Figura 6– Reconquistar clientes é igual à Lucratividade (Brown, 2001, p.14)**

### 2.2.5- Administrando o ciclo de vida do cliente : as três fases do CRM

O CRM vem sendo estudado tomando como base o funcionamento das relações pessoais, admitindo-se que a medida que o relacionamento entre as partes se aprimoram, cresce o entendimento e a intimidade com o passar do tempo, desde que haja um interesse comum dessas partes. Apoiado por Greenberg (2001), observa-se que o CRM serve para criar uma história consistente da empresa com os seus clientes, para produzir experiências consistentes para eles. Numa reflexão um tanto filosófica, porém de grande profundidade, Greenberg (2001) sugere um significado simplificado para o relacionamento como sendo essencialmente “a memória de relações passadas”. Então, toda vez que há uma interação bidirecional, é criada, numa pessoa, uma lembrança para a próxima interação. A qualidade dessas interações vai ser definida pelo número de vezes que a pessoa se recorda e aplica as lembranças dessas interações passadas. Portanto, experiências frustrantes ou desagradáveis conduzem à necessidade de mudança, quanto maior for a conveniência da troca e quando essa troca for conveniente.

Kalakota e Robinson (2002, p.165-193) estabelecem três fases distintas em que o CRM é constituído: aquisição, aprimoramento e retenção. Segundo os autores, é crescente a intimidade e entendimento entre a empresa e seus clientes, partindo da primeira para a última fase. A figura a seguir demonstra as três fases do CRM.



**Figura 7 – As três fases de um CRM (Kalakota e Robinson, 2002, p.165-193)**

Kalakota e Robinson (2002, p.165-193), assim, explicam as três fases de um CRM:

- Aquisição de novos clientes: é a fase de conquista dos novos clientes, em que é feita a promoção do produto e a liderança do serviço da empresa. Nessa fase, a proposição de valor para o cliente é a oferta de um produto superior apoiada por serviço excelente. Durante a conquista, são possíveis diversas sensações entre empresa e clientes, tais como insegurança, hesitação, medo e expectativa, tal qual num relacionamento amoroso entre homem e mulher. E, para superar as sensações negativas, é necessário confiança e determinação.
- Aprimoramento dos relacionamentos existentes: tacitamente, explicam Kalakota e Robinson (2002, p.165-193):

*o aprimoramento do relacionamento vem através do incentivo à excelência em Vendas Cruzadas e Vendas Adicionais/Produtos de maior valor. Nessa fase a proposição de valor para o cliente é oferecer maior conveniência a baixo custo. No relacionamento humano, as relações não são desfeitas apenas pelo surgimento de problemas, mas, pelo contrário, em relações saudáveis, um escuta o outro, procurando resolver os problemas existentes. Assim, as empresas devem se comportar nessa fase, utilizando parte do seu tempo para compreender as preocupações dos clientes, ou mesmo, resolver os problemas informados.*

As aplicações de CRM são úteis, nessa fase, para possibilitar a venda cruzada ou a venda adicional ou de maior valor, à medida que a aplicação for capaz de indicar produtos e serviços compatíveis com a situação em que se dá o relacionamento com o cliente.

- Retenção de clientes lucrativos para toda a vida - explicam Kalakota e Robinson (2002, p.165-193):

*a retenção foca-se na adaptabilidade de serviços – entregando não o que o mercado quer, mas o que os clientes querem. A proposição de valor para o cliente é a oferta de uma relação ativa que funciona no seu melhor interesse. Reter clientes, entretanto, não é uma tarefa fácil, pois requer uma completa compreensão das suas necessidades e a determinação de permanecer no relacionamento apesar dos altos e baixos*

Percebe-se claramente a importância que há em as empresas criarem incentivos financeiros e competitivos que visem a melhorar os indicadores de desempenho da empresa relacionados a essa fase, tais como os índices de satisfação dos clientes, índices de retenção dos clientes. Os incentivos fomentam a mobilização das áreas da empresa a manterem os clientes satisfeitos.

#### **2.2.6- A arquitetura de CRM**

Peppers e Rogers Group (2001, p.9) citam a visão do CRM proposta pelo Gartner Group como :

*é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e 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*

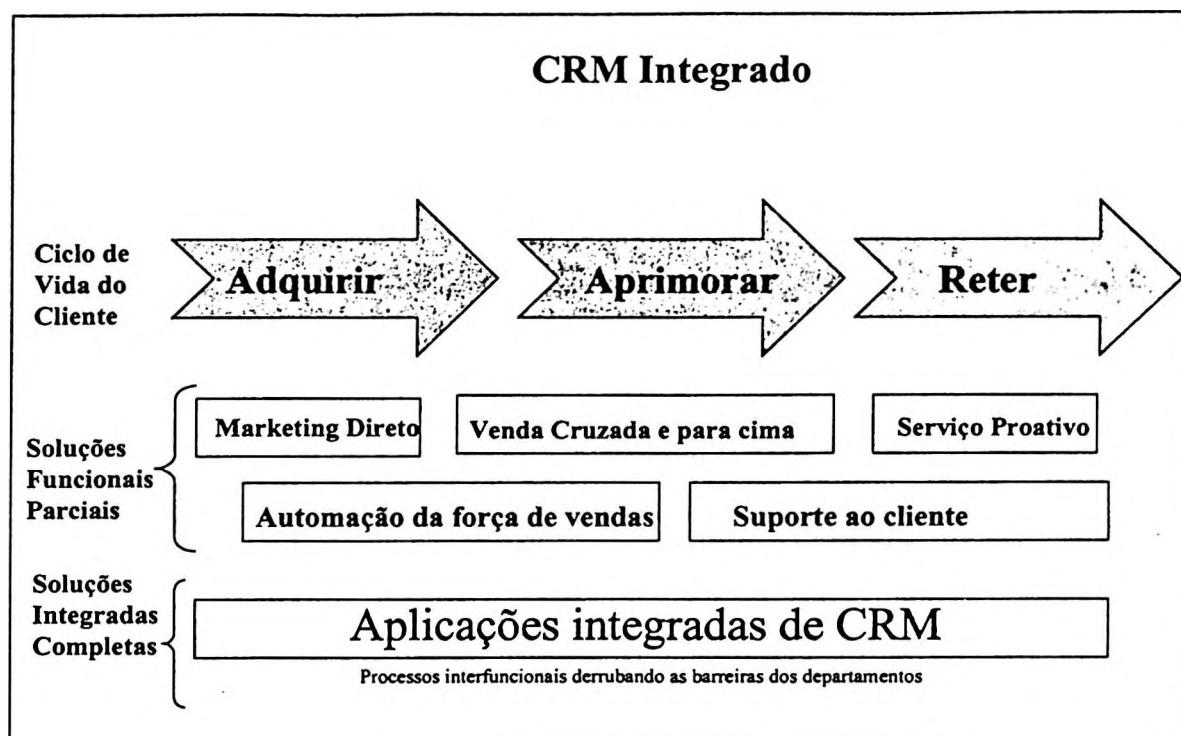


*cliente e usar a informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.*

Propõem Peppers e Rogers Group (2000) que, do ponto de vista de sistemas, CRM é a integração dos módulos de automação de vendas, gerência de vendas, *telemarketing*, televendas, serviço de atendimento e suporte a cliente, automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico. Mencionam, ainda, a importância da integração de todas essas aplicações com os sistemas ERP ou com os sistemas transacionais, chamados também de sistemas de *back office*.

A Indústria de Tecnologia da Informação (T.I.) tem atendido a essa nova demanda com uma arquitetura de CRM integrada e inteligente, capaz de acomodar os processos que se relacionam com o cliente sem problemas. Conforme se pode observar na Figura 8, enquanto a arquitetura de CRM antiga focalizava somente processos internos e áreas funcionais, como marketing e vendas, a nova arquitetura é direcionada pelas medidas e avaliações dos clientes. Assim, nessa nova abordagem, as ações da empresa não tomam como base as áreas funcionais ou feudos internos, mas são fundamentadas no objetivo global da corporação de proporcionar satisfação aos clientes. As atividades de atendimento ao cliente, na abordagem antiga do CRM, eram fragmentadas, divididas em várias e, por isso, impossibilitavam que a informação disponível sobre os clientes fluísse pela organização proporcionando utilidade. Já, na abordagem do CRM integrado, as atividades de aquisição de clientes (identificação e atração), aprimoramento do relacionamento e retenção compõem os processos que passam por todos os departamentos funcionais (Kalakota e Robinson, 2002, p.165-193).

A figura a seguir, demonstra o paralelo entre a visão do CRM fragmentado e CRM integrado. No CRM fragmentado, aparecem as funções específicas funcionalmente separadas. Cada área funcional responde por um processo específico e não se relaciona com a outra. Isso cria rupturas no encadeamento das fases de relacionamento com o cliente (Adquirir, Aprimorar, Reter). O CRM integrado propõe um entrelaçamento funcional, que integra o processo de CRM ao longo da empresa.



**Figura 8– CRM Integrado (Kalakota e Robinson, 2002, p.165-193)**

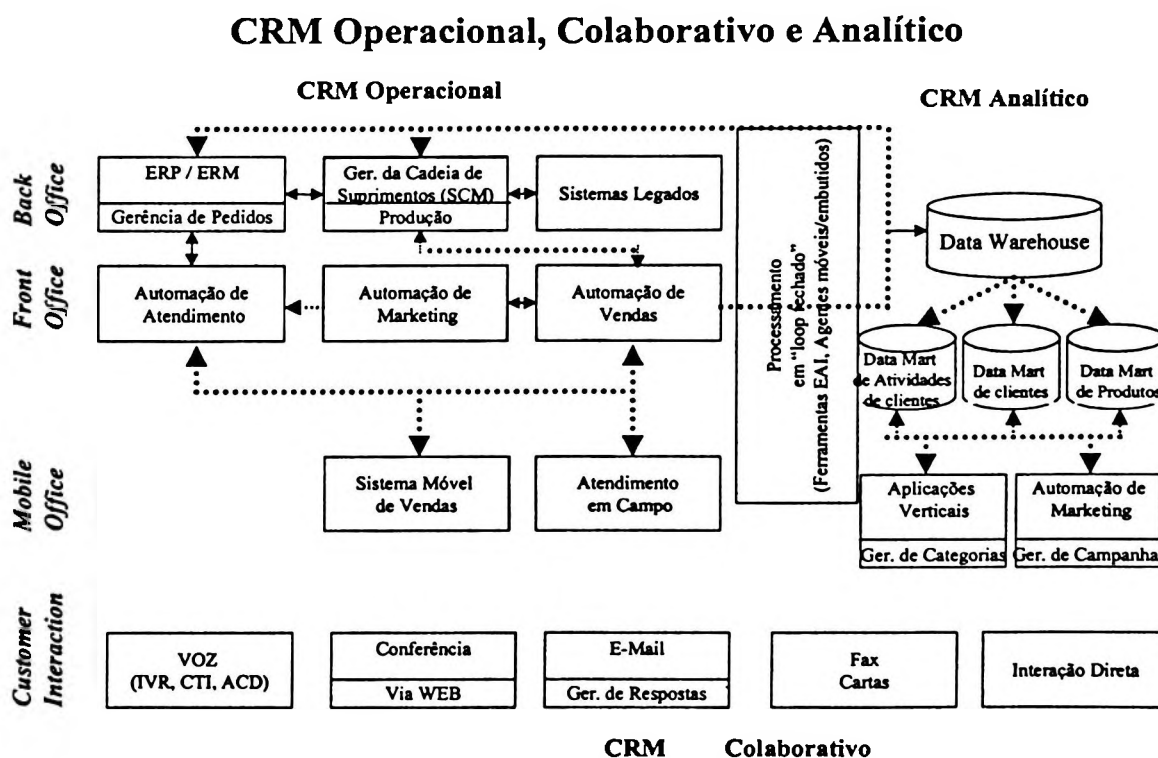
Na bibliografia de CRM, incluindo livros, revistas especializadas, artigos de produtores de software, há de se deparar freqüentemente com o modelo proposto pelo META Group. Essa afirmativa pode ser amparada por Greenberg (2001, p.65) que declara que a definição de Arquitetura de CRM do META Group é a “oficial do setor de T.I.”. Nesse trabalho, escolheu-se essa definição de arquitetura de CRM, uma vez que se trata de um “padrão de fato” e, por entender que essa arquitetura proposta não contém um vínculo empresarial com nenhum fornecedor de tecnologia. A proposta do META Group (1999) é a seguinte:

*A arquitetura de CRM pode ser definida como a automação de processos de negócios horizontalmente integrados envolvendo os pontos de contato com o cliente na vanguarda (front office) – Vendas (gerenciamento de contatos, configuração de produtos), Marketing (gerenciamento de campanhas, telemarketing) e Serviços ao Cliente (Call Center, Serviços em campo) – via múltiplos canais de distribuição ou atendimento “interconectados”. A arquitetura da aplicação de CRM deve combinar tecnologias operacionais (gerenciamento de processos de negócios orientados à transação) e tecnologias analíticas (gerenciamento de desempenho de negócios centrados no “data mart”). A abordagem de um CRM balanceado requer que ambos os lados dessa equação estejam implementados para formar a Estrutura do CRM (CRM Backbone).*

Embora num primeiro momento possa parecer confusa esta definição da arquitetura, torna-se mais fácil o seu entendimento partindo-se da explicação dos seus componentes, tendo como base o desenho da arquitetura na Figura 9.

Nesse modelo estão contemplados três componentes principais: CRM operacional, CRM analítico e CRM colaborativo. Esses três componentes principais, por sua vez, atingem as camadas da estrutura da empresa, que são: a Retaguarda dos negócios (*Back Office*), a Linha de Frente das operações (*Front Office*), a Parte Móvel, não estática (*Mobile Office*), e a Infra-estrutura de Interação com o cliente (*Customer Interaction*).

A arquitetura proposta pelo META Group (1999) está representada na figura a seguir.



**Figura 9 - CRM Operacional, Colaborativo e Analítico (META Group, 1999)**

Resumidamente, os três componentes da arquitetura de CRM mostrados na Figura 9, requeridos para suportar as etapas do ciclo de vida do cliente (Figura 5), podem ser assim caracterizados:

- 1- CRM Operacional: corresponde aos processos de negócios e tecnologias que podem ajudar a melhorar a eficiência e precisão das operações feitas com os clientes de frente, no dia-dia. Inclui a automação da força de vendas, automação de marketing e automação de serviços ao cliente (META Group ,2001).

Pode-se explicar o CRM Operacional como sendo o CRM que contempla as aplicações de tecnologia da informação, integradas ou não, que trata de todos os aspectos operacionais da gestão do cliente, tais como os sistemas de *front office* relativos à automação (automação de vendas, marketing, atendimento), sistemas de *back office* (ERP, SCM, sistemas legados), sistemas de *mobile office* (sistemas móveis de vendas, atendimento em campo).

Greenberg (2001) argumenta que o CRM Operacional envolve funções empresariais típicas, que englobam os serviços ao consumidor, o gerenciamento de pedidos, o faturamento e a contabilidade respectiva, a automação de marketing e vendas. Além dessas, integrando as aplicações de CRM com os sistemas de gestão empresarial (ERP) da empresa, o CRM é capaz de atingir funções de Finanças e RH, sendo possível adquirir uma funcionalidade de ponta a ponta - do gerenciamento de contatos até o rastreamento de pedidos – embora, nem sempre, esta integração seja possível ocorrer sem nenhuma ruptura.

- 2- CRM Colaborativo: corresponde aos componentes e processos que permitem à empresa interagir e colaborar/trabalhar em conjunto com seus clientes. Inclui tecnologias de reconhecimento de voz, lojas na Web, *e-mail*, video-conferência e interações frente a frente (META Group ,2001).

Portanto, entende-se o CRM Colaborativo como sendo a estrutura que engloba todos os pontos de contato com o cliente, onde ocorrem as interações entre os clientes e a empresa. Os vários canais de contato devem estar preparados para não só permitir essa interação cliente-empresa, mas também para garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dessa “experiência” com o cliente, para o resto da organização.

Greenberg (2001) explica que:

*O CRM Colaborativo é praticamente uma superposição, é um centro de comunicações, a rede de coordenação que oferece as rotas neurais para os clientes e os seus fornecedores. Ela pode consistir de um portal da internet, um aplicativo de gerenciamento do relacionamento com parceiros de negócios (PRM), ou um centro de interação com os clientes (CIC). Pode significar canais de comunicação como a WEB ou o E-mail, canal de voz, ou correio convencional.[...] Em outras palavras, é qualquer função de CRM que ofereça um ponto de interação entre o consumidor e o canal de comunicação.*

- 3- CRM Analítico: engloba a parte do CRM que produz a análise do cliente e os seus padrões de comportamento para aprimorar as decisões de negócios. Inclui a arquitetura de *data warehouse*, sistemas de segmentação e de caracterização do perfil de clientes, sistemas de relatórios e análises (META Group, 2001).

Decorre, então, que o CRM Analítico engloba as ferramentas analíticas utilizadas na tecnologia de CRM, as quais servem para gerar a segmentação dos clientes, produzir relatórios e análises sobre a diferenciação dos clientes, descobrir comportamentos e hábitos dos clientes, dentre outras.

Greenberg (2001) ressalta que o CRM Analítico envolve a captação, armazenamento, acesso, processamento, interpretação e o retorno das informações dos clientes para o usuário da tecnologia de CRM adotada; e uma das vantagens das atuais ferramentas analíticas está não somente em poder captar os dados de inúmeras fontes, armazená-las e produzir análises e interpretações dos dados a partir de inúmeros algoritmos, conforme a necessidade, mas em permitir a personalização da utilização dos dados.

Ressalta o META Group (2001, p.6) que as empresas necessitam perceber o quanto o Ecossistema CRM é complexo, pois pode ser formado por diferentes *softwares* e componentes de tecnologia, de um ou muitos fabricantes ou fornecedores, que objetivam atender a diferentes fases do ciclo de vida do cliente. Portanto, as empresas devem compreender que os componentes de CRM, os negócios associados e os elementos de tecnologia devem ser desenhados para otimizar cada etapa do ciclo de vida do cliente. Além disso, devem encarar de frente o desafio de integrar a solução de CRM aos outros processos de negócios que cobrem o ciclo de vida do cliente na empresa, como por exemplo, os processos da Cadeia de Suprimentos.

Os desafios da integração aparecem como um grande impedimento para que muitas empresas obtenham sucesso na implementação de soluções de CRM. Brown (2001) realça a importância da integração dizendo que, mais que implementar uma aplicação de CRM (um *Call Center* ou uma ferramenta de Automação de Marketing) para solucionar um problema qualquer, o verdadeiro retorno do CRM vem da integração de várias soluções tecnológicas do mesmo. Segundo ele, a integração é a base para se obter o pacote completo de benefícios dos investimentos do CRM, uma vez que possibilita que as mesmas informações sobre os clientes estarão disponíveis em todos os pontos onde o cliente se comunica.

Brown (2001) argumenta que a companhia PriceWaterhouseCoopers realizou uma pesquisa com empresas que implantaram CRM. Quando somente uma tecnologia *e-CRM* (CRM Eletrônico) foi implementada, apurou-se um índice de sucesso de 70%, mas quando várias (três ou mais) tecnologias estavam envolvidas, o índice de sucesso caiu bruscamente, chegando a apenas 40%, com cinco tecnologias envolvidas.

## **2.2.7- Componentes Principais da Arquitetura de CRM**

### **2.2.7.1 – CRM Operacional e Colaborativo**

#### **2.2.7.1.1- Automação de Vendas**

É consenso na bibliografia de CRM de que há poucas diferenças entre os *softwares* de Automação de Vendas. Greenberg (2001, p.99) relata que as diferenças entre os fornecedores são pequenas e o tratamento das características essenciais da aplicação costuma variar apenas no nível de profundidade oferecido e na aparência e conforto proporcionado ao usuário. Peppers and Rogers Group (2000, p.51) expõe que as funcionalidades entre os vários pacotes de mercado são bastante semelhantes, mas o maior desafio tecnológico é a integração com os demais sistemas da empresa.

Segundo Greenberg (2001, p.95-132) uma seqüência típica de vendas inclui as seguintes fases:

- Prospecção;
- Indicação potencial das vendas;
- Qualificação;
- Oportunidade;
- Construção da visão;
- Redução da lista;
- Negociação;
- Fechamento da venda: ganho ou perda;

Para atender essas fases, um sistema de Automação de Vendas deve compreender funcionalidades como controle de pedidos, gerência de contatos, gerador automático de propostas ou pedidos, configurações de produtos, estimativa de vendas, planejamento de visitas, relatórios de despesas, produtividade pessoal de vendas, gerência de vendas, gerência de territórios de vendas, gerência de contas, gerenciamento de cotas e de contratos, simulador de pedidos, sistema de enciclopédia de marketing (folhetos eletrônicos), gerenciamento de atrasos, ferramentas de fluxo de trabalho, contemplando todas as fases do processo de vendas (Peppers and Rogers Group, 2000).

Greenberg (2001, p.95-132) destaca ainda o importante papel da sincronização de dados que os Sistemas de Automação da Força de Vendas (*SFA- Sales Force Automation*) devem ter, que corresponde ao processo de atualização de informações entre os computadores nas mãos dos vendedores (Notebooks, PDAs, etc.) e os computadores /servidores centrais da empresa.

Alguns fatores que podem dificultar a implantação de SFA é a resistência por parte da força de vendas com relação à adoção da nova tecnologia, uma vez que é necessário a compreensão dos benefícios advindos da utilização do sistema, entre os quais, a contribuição para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade do atendimento, além de possibilitar o atendimento ao cliente de forma personalizada.

#### **2.2.7.1.2- Automação dos sistemas de Marketing**

Percebe-se, claramente, que ainda é embrionário o desenvolvimento da automação dos sistemas de Marketing, pensando em Marketing num sentido amplo, conforme propõem

Kotler e Armstrong (1998) como “ o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtém aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros” e a Administração de Marketing como “a análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefício com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais”. Da administração do marketing decorre a oferta de um **produto** ou **serviço certo**, colocado a um determinado **preço correto**, que desde que esteja numa **praça ou ponto de venda adequado**, e desde que tenha informações de **promoção** apropriadas e sejam dirigidas a um público que deseje satisfazer as suas necessidades, proporcionará a troca do produto ou serviço da empresa fornecedora pelo pagamento do cliente no mercado.

Apesar dessa amplitude que o Marketing possui, o Sistema de Automação de Marketing tem-se mostrado restrito à parte promocional do Marketing nas arquiteturas de CRM, como está proposto na literatura de diversos autores e também, da mesma forma restrita, tem-se visto nas implementações pelos diversos provedores de solução da tecnologia. Ainda assim, em sentido estreito, os Sistemas de Automação de Marketing podem resultar em maior eficiência nos resultados do negócio e maior satisfação ao cliente.

A parte principal de um Sistema de Automação de Marketing na Tecnologia de CRM é o Planejamento e o Gerenciamento de campanhas de marketing. De acordo com Greenberg (2001), as características tecnológicas do gerenciamento de campanhas resultam numa visão única do cliente dentro da empresa e contemplam o monitoramento e planejamento das seguintes atividades:

- identificação do cliente potencial;
- geração de indicadores de perspectivas de negócios;
- coleta de informações sobre clientes reais e potenciais;
- qualificação dos indicadores;
- distribuição dos indicadores aos seguimentos apropriados;
- planejamento da campanha;
- execução da campanha (promoções e planejamento de eventos);
- gerenciamento de respostas dos clientes;
- aprimoramento das campanhas;



- gerenciamento dos canais;

Outros componentes básicos de um Sistema de Automação de Marketing, segundo Greenberg (2001), consistem em :

- Gerenciamento de promoções: promoções, sorteios, brindes, vendas cruzadas e cupons de descontos oferecidos pelos canais de atendimento ao clientes;
- Gerenciamento de eventos: gerenciamento de inscrições pela WEB para eventos, seminários, encaminhamento de *Newsletters*, e outros; gerenciamento dos perfis dos clientes; gerenciamento de contato e registro de clientes e clientes potenciais a partir dos eventos organizados pela empresa; campanhas em exposições comerciais;
- Gerenciamento de programas de fidelidade e retenção englobando controles: da emissão de cartões de felicitações, de lembretes para feriados e ocasiões especiais, da entrega de presentes; de programas de boas-vindas; de programas de pontuação; de programas para reconquista de clientes inativos;
- Gerenciamento de respostas que engloba a coleta, processamento e análise, seja a partir de *banners* da WEB, mala-direta, anúncios impressos, *e-mail*, *links* em *websites*, pesquisas, resultados de registros em eventos, registros na internet, resultados de enquetes *on-line*.

Não menos importante aos Sistemas de Automação de Marketing, Peppers and Rogers Group (2000) destacam a necessidade de se registrar a vontade dos clientes quanto ao recebimento de mensagens e comunicações da empresa pelas várias formas possíveis de contato, incluindo mensagens por *e-mail*, contatos por telefone, mensagens de mala-direta, entre outras formas possíveis. Assim, “uma empresa que se preocupa em manter uma relação de aprendizado com seus melhores clientes deve sempre interagir com eles através da forma escolhida e consentida pelo cliente”.

#### **2.2.7.1.3 – Automação do Atendimento e CRM Colaborativo**

O *Call Center*, núcleo central da Automação do Atendimento, surgiu no princípio da década de 90 do século 20, quando houve um aprimoramento de diversas tecnologias e a incorporação da tecnologia da voz com a tecnologia da informação. Com o advento da internet e outros recursos da tecnologia, os *Call Centers* do início da década passada passaram a incorporar recursos importantes que permitem o cliente interagir diretamente

com a empresa, sendo essa atividade colaborativa uma das mais importantes ferramentas de CRM. Essa nova versão do *Call Center*, o *Call Center Multimedia* ou o Centro de Interação com o Cliente (CIC), não exige um representante humano atendendo a uma solicitação do cliente. A tecnologia do *Call Center Multimedia* envolve uma mistura de telecomunicações e canais de comunicações, como *e-mail*, internet, fax e software de CRM, de acordo com Greenberg (2001). Acomoda múltiplos canais de interação com o cliente e funções críticas, incluindo suporte e serviços ao cliente, disparo de serviços no campo, gerenciamento de qualidade, roteamento inteligente de serviços, repositórios de conhecimento. A integração tecnológica inclui Integração Computador-Telefone (*CTI - Computer Telephony Integration*), disparo automático de chamadas e resposta por voz integrada. Enquanto muitas tecnologias de aplicação de CRM procuram atender à necessidade de mobilidade (do cliente) como ponto crítico do desenho da solução, no caso da Automação do Atendimento, é o ponto crítico, a capacidade de atender a um alto volume de processamento, que possibilita um atendimento de suporte e de serviços ao cliente em alta escala (META Group, 1999).

O emaranhado de tecnologias do *Call Center Multimedia* servem para desenhar um ambiente colaborativo entre o cliente e o representante que vai atendê-lo, sendo que o representante pode ser real “de carne e osso” ou virtual. Para que haja um entendimento melhor das tecnologias e de como elas se encaixam no contexto da Automação do Atendimento, descrevem-se, a seguir, os seus principais aspectos.

Um dos componentes do emaranhado tecnológico a ser tratado é a Integração Computador-Telefone (*CTI - Computer Telephony Integration*), que é encontrado na maioria dos Call Centers. Greenberg (2001) define a CTI como um conjunto de aplicativos e interfaces que permitem a integração dos dados com os telefones. Por exemplo, essa tecnologia possibilita que as informações obtidas, tanto via telefone como via internet, sejam coletadas e enviadas a um determinado agente ou roteadas para um computador. Outro exemplo dado para explicar a CTI vem de Dantas (2000, p. 255):

*Os recursos do CTI agem como um aglutinador ao verificar cada chamada e rotear para um atendente não ocupado, de acordo com as informações armazenadas sobre o cliente que está ligando. As telas de informação automática (“screen popups”) sobre o cliente e outros dados fazem parte dos recursos da CTI, assim como o roteamento baseado nas habilidades dos*

*atendentes do Call Center, softwares de controle de chamadas,[...], entre outros, que também fazem parte dos recursos da CTI.*

A tecnologia do Sistema de Distribuição Automática de Chamadas (*ACD – Automatic Call Distribution*) é responsável pelo controle do fluxo de chamadas telefônicas, distribuindo-as de acordo com as características previamente definidas. De acordo com Dantas (2000), o ACD possibilita que um representante do atendimento receba as chamadas automaticamente, sem ter que acionar nenhum botão e ainda controla a carga da distribuição dos chamados, fazendo com que os representantes possam recebê-los de forma eqüitativa. Quando todos os representantes estão ocupados, o ACD atende a chamados com mensagem gravada que, a critério do prestador de serviço, pode propor ao cliente para aguardar, deixando a chamada em fila de espera, enquanto o cliente ouve o som de uma música. Logo que há um representante desocupado, o ACD descarrega a fila de espera, atendendo ao cliente pela ordem de chegada.

Uma outra tecnologia muito importante no processo colaborativo com os clientes é o Sistema de Resposta de Voz Interativa (*IVR – Interactive Voice Response*). É um sistema que utiliza a voz como instrumento de navegação e resposta, que conduz o cliente às opções de serviços possíveis, através do uso interativo das teclas do telefone, informando a resposta ao cliente pelo uso de voz humana gravada. Se por um lado o IVR permite uma automação do atendimento, pode criar outros problemas relacionados aos aspectos psicológicos do cliente, conforme aponta Greenberg (2001). Segundo ele, na “Nova Economia”, o cliente quer ter o controle sobre as suas decisões e não aceita facilmente ser forçado a aceitar as regras de seu fornecedor. Com propriedade, acrescenta que o processo de navegação pelos menus de opções pode ser cansativo e irritante ao cliente, quando o serviço que pretende utilizar de seu fornecedor não for rotineiro e disponível (como a consulta de saldo do cartão de crédito) e tratar-se de um problema que necessite da prestação de serviço e não do auto-serviço.

Uma alternativa avançada que está tornando possível automatizar ainda mais o atendimento é a tecnologia do reconhecimento de voz. Os *softwares* de reconhecimento de voz permitem converter a voz humana em uma seqüência de texto que representa, com precisão, a pessoa que está falando. Essa tecnologia embute conhecimentos de muitas disciplinas diferentes como processamento digital do sinal, engenharia elétrica,

estatística e lingüística. É um processo que envolve os seguintes passos: capturar a palavra falada pelo cliente, convertendo-a em um sinal acústico analógico; converter o sinal analógico em componentes digitais compreensíveis pelo sistema; dividir os componentes digitais em segmentos de sons distintos que equivalem aos sons de consoantes, vogais, etc.; aglutinar os segmentos possíveis de sons e as representações fonéticas; buscar as palavras ou frases que mais se aproximam com o que diz o cliente, baseando-se no vocabulário geral e específico do negócio (Dantas, 2000).

Alguns outros *softwares* usados na Automação do Atendimento, que se utilizam, também, das tecnologias citadas anteriormente, são bastante importantes e merecem um certo destaque. Variam muito de fabricante a fabricante, mas, de um modo geral, devem possuir algumas funções básicas comuns, as quais merecem ser citadas a seguir.

O roteamento automático inteligente de chamadas é um software que deve ser capaz de reconhecer quem está chamando e qual a finalidade do seu chamado, usar o banco de dados dos clientes para identificar o histórico e, então, encontrar o atendente mais apropriado disponível. Algumas características devem estar presentes: atender grandes volumes, tratar a dispersão geográfica dos atendentes, suportar múltiplos canais de contato com o cliente e ser flexível na configuração do fluxo de trabalho. (Greenberg, 2001)

O registro e monitoramento é um software que efetua a gestão do desempenho dos serviços do *Call Center Multimidia*. Registra todas as interações do cliente ao longo das *midias* internet, fax, telefone, *e-mail* e permite que sejam efetuadas avaliações, medições e gestão da qualidade e produtividade, através de interfaces gráficas e ferramentas analíticas (Greenberg, 2001).

O gerenciamento de *e-mail* é um software que interage com os outros *softwares*, entre eles o de roteamento. Seu objetivo está em produzir respostas através do *e-mail* às solicitações dos clientes. Ao receber um *e-mail*, o software de roteamento direciona a solicitação ao atendente apropriado, com base nas informações do formulário de *e-mail* preenchidas pelo cliente. O software gerenciamento de *e-mail* busca as respostas apropriadas às questões solicitadas, personalizando-as de acordo com as características

do cliente e deixa-as semi-elaboradas para envio final ao solicitante, de forma eletrônica. Esse processo confere agilidade no suporte aos clientes, além de eficiência e eficácia no serviço (Kalakota e Robinson, 2002).

A infra-estrutura tecnológica é fundamental para o sucesso da Automação do Atendimento. Entretanto, não se pode desprezar o elemento humano envolvido nessa questão, pois a interação com os clientes depende de pessoas prestando serviços (atendentes), pessoas (clientes) sendo atendidas e pessoas configurando, na aplicação, os processos organizacionais existentes em que as pessoas envolvidas trabalham. Focos internos de resistência podem surgir e, se não forem devidamente tratados, não haverá tecnologia que faça a solução funcionar. Focos externos de resistência por parte do cliente podem ocorrer se o mesmo não estiver preparado para se relacionar de uma nova forma, ou se não houver permissão do mesmo para um novo tipo de relacionamento. A tecnologia é apenas “um meio” para se relacionar melhor com o cliente e não “um fim em si mesma”.

## **2.2.7.2 – CRM Analítico**

### **2.2.7.2.1 - Data Mining**

#### **2.2.7.2.1.1 - Data Mining - Conceitos**

*Data Mining* refere-se ao uso de uma variedade de técnicas para identificar informações úteis em bancos de dados e a extração dessas informações, de tal maneira que elas possam ser usadas em áreas tais como a teoria da decisão, estimação, predição e previsão. Os bancos de dados são geralmente volumosos e, na forma em que se encontram, nenhum uso direto pode ser feito deles; as informações escondidas nos dados é que são realmente úteis (Clementine User Guide, 2000).

De forma complementar, Takaoka (1999) define *Data Mining* como “a extração não trivial, a partir de banco de dados, de informação útil, implícita e não conhecida previamente”. Ainda, segundo Takaoka (1999), as ferramentas de *Data Mining* ajudam o usuário, por exemplo, a encontrar padrões inerentes aos dados, desenvolvimento de hipóteses para previsão de comportamento futuro”. O *Data Mining* inclui a descoberta de padrões, associações, mudanças, anomalias e estruturas estáticas e eventos em dados. (Grossman, 1997). A análise de dados tradicional é baseada na suposição, em que uma

hipótese é formada e validada através dos dados. Por outro lado, as técnicas de *Data Mining* são baseadas na descoberta, na medida que os padrões são automaticamente extraídos do conjunto de dados (Grossman, 1997).

Diniz e Neto (2000), resumidamente, propõem que *Data Mining* relaciona a análise de dados e o uso de ferramentas computacionais (*softwares*) na busca de características, regras e regularidades em um grande conjunto de dados.

Esse conjunto de ferramentas implementam a utilização de técnicas estatísticas tradicionais já conhecidas, como a Análise Multivariada, Regressão Linear, Análise Discriminante, Análise de *Clusters*, além de técnicas mais modernas como Redes Neurais e Algoritmos Genéticos. O que, entretanto, motivou somente nos últimos anos o uso dessas técnicas de uma forma mais concentrada, dando origem a *Data Mining*, foi o aumento significativo do poder de processamento, a evolução das interfaces gráficas e a forte redução de custos de processamento e dos computadores.

#### 2.2.7.2.1.2 – KDD e Data Mining

O processo da Descoberta de Conhecimento em Bases de Dados ou simplesmente KDD (*Knowledge Discovery in Databases*) não deve ser confundido com *Data Mining*, porque *Data Mining* é apenas um estágio do processo KDD. O processo KDD envolve as seguintes etapas:

- 1) Definição do problema;
- 2) Seleção de Dados;
- 3) Limpeza de Dados;
- 4) Enriquecimento de Dados;
- 5) Codificação dos Dados;
- 6) *Data Mining*;
- 7) Relatórios

A 1ª etapa, de definição do problema, envolve a discussão sobre as necessidades do negócio até chegar a uma ou várias perguntas que consolidam o problema em questão, sobre o qual pretende-se desvendar uma verdade, ou próxima a ela.

A 2ª etapa, de seleção de dados, envolve o processo de escolha dos bancos de dados que contém as informações mais relevantes sobre o problema a ser pesquisado, sendo que é comum, dependendo do volume de dados, efetuar cópias dos bancos de dados ou arquivos para que possam ser trabalhados separadamente.

A 3ª etapa, de limpeza de dados, implica na aplicação de operações sobre o banco de dados que visem a eliminar redundâncias, dados absurdos, dados duplicados, dados ausentes. Exemplos de algumas situações: um mesmo cliente, presente várias vezes, devido a erros de digitação; valores registrados, relativos a uma transação, com excesso de zeros, de modo a expressar um valor superestimado; informações ausentes relativas ao endereço ou CEP do cliente;

A 4ª etapa, de enriquecimento de dados, implica na acumulação de novos dados ou bases de dados, que pode ser inclusive da aquisição de bancos de dados de pesquisas. A junção de novas fontes de dados representa um adicional de informações que podem contribuir muito para os resultados que se pretende chegar.

A 5ª etapa, de codificação dos dados, envolve decisões sobre a base de dados, em que se convertem os dados, de acordo com cada característica, em um determinado padrão. Para isso pode ser necessário que se tomem decisões de deixar de fora registros ou parte destes registros (ou seja, campos da base de dados que não provoquem prejuízo à análise do problema). Exemplos de codificações que podem ser realizadas: utilizar o campo CEP para codificar a região do indivíduo, dividir a idade do mesmo em classes de intervalos de 5 anos, codificar datas exatas em números seqüenciais de acordo com a ordem cronológica, codificar condições de presença ou ausência de algo em números binários (0,1), etc.

A 6ª etapa, é a de *DATA MINING*, que, segundo o método científico descrito por Rodrigues (2000), consiste de 5 etapas: (1) **definir o problema**; (2) **gerar hipóteses ou modelos**; (3) **coletar dados** ou conduzir experimentos que gerem dados; (4) **testar modelos** em confrontação com os dados e; (5) **utilizar os resultados** para gerar novas hipóteses. Nessas etapas há, na maioria das vezes, grande intervenção do analista que conduz o estudo. De acordo com Rodrigues (2000):

*uma aplicação típica de Data Mining começa com um grande conjunto de dados e poucas definições. A maioria dos algoritmos trata os dados iniciais como uma caixa preta, com nenhuma informação disponível sobre o que os dados descrevem, quais relações existem entre os dados e se contêm erros. Ao examinar os dados, um algoritmo pode explorar milhares de prováveis regras, utilizando diversas técnicas para escolher entre elas.*

Finalmente, a 7ª etapa, de Relatórios, envolve a maneira pela qual os resultados da etapa de *Data Mining* são apresentados, podendo ser através de ferramentas gráficas, ou de relatórios escritos. De acordo com a técnica utilizada de *Data Mining*, há um melhor tipo de gráfico a ser apresentado como, por exemplo, os tipos : 'grafos', tabelas, árvores de decisão, histogramas, gráficos de barras, etc.

O objetivo principal do passo *Data Mining* no processo KDD é a aplicação de técnicas de mineração dos dados pré-processados. Isto envolve ajuste de modelos e/ou determinação de características nos dados. Em outras palavras, envolve o uso de algoritmos de *Data Mining* (Diniz e Neto, 2000).

Entretanto, não há algoritmos universais para resolver problemas de qualquer natureza. Pelo contrário, a cada tipo de problema, há de se utilizar um algoritmo particular, adaptado de acordo com a experiência e conhecimento do analista, sendo que, basicamente, o sucesso da solução estará bem relacionada a este fator.

#### **2.2.7.2.1.3 - Data Mining e Análise Estatística**

O termo *Data Mining* não é novo para os estatísticos. Tem sido utilizado por eles em partes da pesquisa, em que se investigam um conjunto de dados, na esperança de identificar comportamentos ou características comuns. As expressões "Data Dredging" (draga de dados) e "Fishing" (pesca) são expressões sinônimas que têm sido utilizadas pelos estatísticos nessas situações. (Hand, 1998)

Tanto *Data Mining* quanto a Análise Estatística partem do mesmo objetivo, ou seja, construir modelos flexíveis e compreensíveis, que circunscrevam um problema, e que mantenham as relações entre as descrições de uma dada situação e os resultados destas descrições.



Em geral, os estatísticos estão envolvidos com análise de dados primária, isto é, envolvidos com os dados coletados a partir de uma questão particular, específica, e que podem ser traduzidas na forma de hipóteses a serem testadas. Planejamento de experimentos e amostragem são áreas que cresceram de modo a propiciar facilidade na coleta de dados, a fim de responder tais questões específicas.

Por outro lado, *Data Mining* está envolvido com a análise de dados secundária, isto é, com os dados previamente existentes em uma base de dados, que não tenha sido necessariamente criada para este propósito. *Data Mining*, nesta visão, pode ser visto como um processo de análise secundária de grandes conjuntos de dados, destinado a descobrir relacionamentos não suspeitos, de interesse ou valor ao pesquisador ou dono da base de dados. “Portanto, *Data Mining* é muito mais um exercício indutivo, do que um processo hipotético-dedutivo, freqüentemente visto dentro dos paradigmas de progresso da ciência moderna” (Hand, 1998).

#### **2.2.7.2.1.4 - Aplicações de Data Mining**

A aplicação do *Data Mining* pode trazer inúmeros benefícios para uma organização, envolvendo não somente aspectos comerciais, como também administrativos e de produção. Como pode ser constatado a seguir, o *Data Mining* é um instrumento extremamente útil na melhoria de processos e no aprimoramento de qualidade final de produtos e serviços.

Eis algumas situações em que o Data Mining foi aplicado com o intuito de se obter soluções para problemas típicos (Rodrigues, 2000):

##### **- Exemplo 1: Alocação de novas filiais**

Setor: comércio

Objetivo: viabilidade de novas filiais

Aplicação: Uma rede de lojas de varejo pode determinar o retorno financeiro de uma nova loja criando, inicialmente, um banco de dados com informações sobre as lojas já existentes, tais como: faturamento, localização, mix de produtos, concorrentes, características geográficas, perfil de clientes, volume de vendas e preço médio.

Comentário: As informações servirão para formação de um banco de dados do qual poderão ser extraídas, por meio de um modelo de classificação, que, após ser assimilado, interpretado e avaliado (processo KDD), poderá auxiliar o processo de tomada de decisão sobre a abertura da nova loja.

- Exemplo 2: **Lealdade do cliente**

Setor: comércio

Objetivo: conhecer melhor o comportamento do consumidor

Aplicação: um supermercado distribuiu cartões, do tipo cartão de crédito, para seus clientes, mediante o preenchimento de uma ficha cadastral, na qual constavam alguns dados pessoais.

Comentário: Os dados obtidos serviram para a formação de um banco de dados, que também armazenava, por meio de um sistema de identificação diretamente ligado ao caixa, informações sobre as compras realizadas pelo cliente. O sistema identificava e armazenava informações sobre a compra, tais como, valor, quantidade e tipo de itens, frequência, horário e local. Posteriormente, o banco de dados cruzava os dados das compras com o com os dados dos clientes. Desse cruzamento, era possível obter importantes informações para identificar o perfil do cliente em relação aos hábitos de compras, o que auxilia na determinação de volume de estoques, sortimento dos produtos por loja, dimensionamento da equipe em horários de pico, dentre outros.

#### **2.2.7.2.2- Data Warehouse**

##### **2.2.7.2.2.1- Data Warehouse - Conceitos**

É importante, primeiramente, mencionar que, para o processo de aplicação de *Data Mining*, não é obrigatória a existência de um *Data Warehouse*. Na verdade, um *Data Warehouse* pode ser uma matéria-prima importantíssima que facilita este processo, embora, apenas, seja necessário um conjunto de dados armazenados para se processar uma análise de *Data Mining*.

Wang (1998) define *Data Warehouse* como “o processo pelo qual dados relacionados de vários sistemas operacionais são fundidos para proporcionar uma única e integrada visão de informação de negócios que abrange todas as divisões da empresa”.

O *Data Warehouse* não é simplesmente um produto, mas uma estratégia que reconhece a necessidade de consolidar os dados armazenados, em sistemas de informações dedicados a ajudar os profissionais de negócios a tomarem decisões mais rápidas e efetivas. Esta estratégia tem como objetivo principal melhorar a performance da empresa (Singh, 1998).

Segundo Kimball (1996), *Data Warehouse* “é o lugar onde as pessoas podem acessar seus dados”. Ainda, de acordo com Kimball (1996), o *Data Warehouse* surgiu para resolver problemas que melhor poderiam ser explicados pelas declarações de gerentes de grandes companhias, tais como :

- "*nós temos montanhas de dados nessa companhia mas não podemos acessá-los*".
- "*nada enlouquece mais um gerente que ter duas pessoas apresentando um mesmo resultado de negócios com números diferentes*".
- "*nós queremos separar e analisar dados por diversas perspectivas*".
- "*mostre-me apenas o que é importante*".
- "*todos sabem que alguns dados não são muitos bons*".

Inmom (1997) define *Data Warehouse* (que, traduzindo para a língua portuguesa, significa Estoque de Dados ) como “um conjunto de dados baseado em assuntos, integrado, não volátil e variável em relação ao tempo, de apoio às decisões gerenciais”.

Todas as definições mencionadas são complementares e, por isso, considerou-se todas elas neste trabalho.

Partindo da definição anterior de Inmom, o *Data Warehouse* é baseado em assuntos porque os dados são organizados de acordo com os tópicos de negócios, ao invés de produtos ou aplicações. Por exemplo, um *Data Warehouse* de um Banco pode organizar os dados de acordo com os assuntos Inadimplência, Risco de Crédito, Penetração dos Produtos, ao invés de organizá-lo como Banco de Dados de Empréstimos, Banco de Dados de Aplicações, Banco de Dados de Captação, etc.

Prosseguindo a análise sobre a concepção proposta por Inmom, o *Data Warehouse* é integrado porque extrai informações de diversos lugares e as consolida numa única estrutura com grande capacidade de armazenamento. As informações são extraídas de sistemas legados, sistemas transacionais, sistemas departamentais, dados externos, sistemas ERP da própria empresa, e transferidas para o *Data Warehouse*, mantendo uma única convenção. Por exemplo, o sexo do cliente pode ser expresso de diversas formas: '(M,F)', '(1,0)', '(Fem.,Masc.)'. Entretanto, com as técnicas do *Data Warehouse*, os processos de extração, transformação e limpeza tratarão de unificar a convenção.

O *Data Warehouse* é não volátil porque os dados, uma vez que passam a fazer parte deste, são organizados apenas para serem consultados, não mais atualizados ou mudados.

E, por último, fechando a análise da conceituação do *Data Warehouse*, é variável no tempo porque contém espaço de armazenamento de dados antigos (5 a 10 anos por exemplo), que podem ser usados em comparações, previsões, predições.

É indispensável comentar a respeito do processamento sob o *Data Warehouse*. Utilizando-se de *softwares* de processamento analítico instantâneo (*OLAP – On-line Application Processing*), um *Data Warehouse* é possível de ser manipulado, de forma a processar enormes quantidades de dados, promover as diversas relações existentes entre os dados, agregando-os adequadamente para análise, sob uma ótica de diversas perspectivas. Assim, por exemplo, um software OLAP é capaz de processar parte do *Data Warehouse* contendo transações de vendas e ser capaz de demonstrar diversos refinamentos para análise, como o volume vendido por produto, por categoria, por região geográfica, por período de tempo.

O *Data Warehouse* deve ser estruturado para conter vários níveis de detalhes : um nível com dados mais antigos, um nível de detalhe com dados mais recentes, um nível de detalhe de dados levemente resumidos e por último, um nível de detalhe de dados altamente resumidos, conforme ilustra a Figura 10, a seguir.

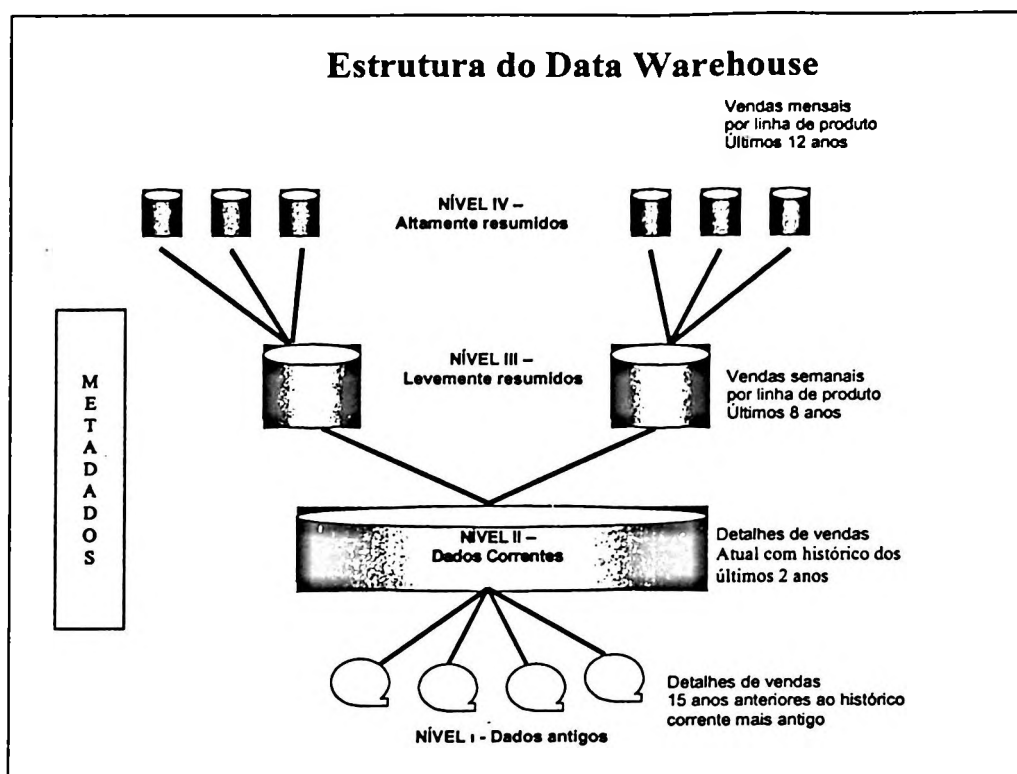


Figura 10 – A estrutura do Data Warehouse - adaptado de Inmom (1997)

#### 2.2.7.2.2- A importância do Metadado

Metadado é o banco de dados sobre os dados da organização. O Metadado contém informações sobre “o que” está “onde” no *Data Warehouse*.

Inmom (1997) sugere que o Metadado deve manter informações sobre:

- A estrutura de dados na visão do programador e a estrutura de dados na visão do analista de SAD;
- A fonte de dados que alimenta o *Data Warehouse*;
- A transformação sofrida pelos dados no momento de sua migração para o *Data Warehouse*;
- O modelo de dados;
- O relacionamento entre o modelo de dados e o *Data Warehouse*;
- O histórico das extrações.

De uma forma um pouco mais simples, o Metadado deve ser capaz de fornecer as seguintes informações:

- quais são os dados existentes;
- onde os dados estão localizados;
- qual o formato e o tipo de cada dado presente;
- como um determinado dado se relaciona com outro nos bancos de dados;
- que processo deu origem ao dado e a quem o dado pertence

“O Metadado é o componente mais importante do *Data Warehouse* e contém a estrutura dos dados, algoritmos usados para a sumariação e mapeamento do ambiente operacional para o *Data Warehouse*.” (Takaoka, 1999)

A integração de dados em um ambiente específico é vista, em grande parte da literatura sobre o tema, como o grande desafio de um projeto de *Data Warehouse*.

De acordo com Takaoka (1999):

*os dados oriundos de vários sistemas do ambiente operacional devem ser integrados antes de serem carregados no Data Warehouse. A maioria dos dados que são armazenados no Data Warehouse é extraída do ambiente operacional. A integração é um processo utilizado para unificar as características dos dados do ambiente operacional. A integração pode incluir uma ou mais das seguintes operações : limpeza, validação e agregação.*

Takaoka (1999) acrescenta ainda que:

*há várias ferramentas de integração de dados que visam automatizar o processo de extração a partir de fontes heterogêneas (bases internas e externas) , mapeamento dos dados de origem nos dados de destino e geração de programas para transformação, manipulação e carga dos dados no Data Warehouse.*

O Metadado assume, então, papel fundamental para auxiliar os analistas de informação no uso mais produtivo do *Data Warehouse*. A constante transformação dos dados, a partir de diversas operações de filtragens, conversões, resumos, alterações estruturais impõe um rigoroso controle, sem o qual ficará impossível obter a informação desejada do *Data Warehouse* no tempo esperado.

### 2.2.8 - “Pacotes” de CRM ou tecnologias de CRM “líderes no gênero”

“ Poucas empresas, hoje em dia, podem-se dar ao luxo de começar tudo “do zero” e incorporar as funcionalidades exigidas pela filosofia do CRM aos sistemas transacionais.” (Peppers and Rogers Group,2000)

Começar tudo do zero é um caso exclusivo para as empresas denominadas “ponto com”, que surgiram aos milhares nos últimos 5 anos. Entretanto, cabe lembrar que a alta taxa de mortalidade destas empresas fez com que muitas delas mal tivessem tempo de iniciar um empreendimento completo da tecnologia de CRM.

Partindo, portanto, de soluções existentes, a integração de tecnologias é um ponto nevrálgico no processo de implementação da Tecnologia de CRM numa organização. E, deve-se destacar que decidir pela implantação de uma solução de CRM pode implicar na integração de vários tipos de tecnologias, incluindo *hardware*, *software*, infraestrutura de comunicações, integração dos sistemas aplicativos aos sistemas existentes da empresa, ou até mesmo, aos sistemas novos que se fizerem necessários. Para dificultar o processo de implementação, há de se lembrar que, na maior parte das vezes, os sistemas legados não têm o cliente como o ponto central no seu modelo de dados, mas a área para as quais as transações destes sistemas foram construídas, como por exemplo, Financeira, Contabilidade, Produção, etc.. Apesar de haver maiores facilidades na implementação quando a empresa possui um ERP implantado, nem sempre o mesmo fornecedor do ERP é o mesmo fornecedor de CRM, e os modelos de dados são distintos, bem como a acomodação de tantas tecnologias envolvidas.

Destacam Peppers and Rogers Group (2000) que, sem a integração dos dados, é impossível ter uma visão única do cliente, que permita fazer a gestão das interações e transações realizadas com o mesmo.

O META Group (2001) expõe que a opção que oferece potencialmente um grau mais alto de integração e, possivelmente, custos mais baixos de integração, é um pacote integrado de CRM, de um único fornecedor. Para tal, é necessário que esse fornecedor tenha se preocupado em criar um pacote com múltiplas aplicações integradas aos

diversos componentes da tecnologia CRM, incluindo o modelo de dados. As seguintes vantagens possíveis em favor do pacote (*suite*) são:

- redução dos custos de manutenção;
- redução dos custos de evolução de software;
- menor esforço no gerenciamento de contratos com fornecedores;
- maior força de negociação junto ao fornecedor, devido ao volume concentrado de licenças de uso contratadas;
- maiores facilidades em desvendar possíveis gargalos de desempenho do sistema.

Por outro lado, cita algumas desvantagens:

- maior dependência de um fornecedor implicando em maiores dificuldades para migrar de solução, devido a possíveis conflitos de infra-estrutura e pressão política interna;
- dificuldades financeiras, em se tratando de orçamento de Tecnologia da Informação limitado, em justificar a aquisição de todas funcionalidades cobertas pelo pacote. Junto a isto, deve-se contrapor a questão do fornecedor possibilitar ou não a implementação do pacote passo a passo, ou através de módulos.
- Maior dependência do fornecedor no estabelecimento de um plano de migração, atrelado à análise de impacto nos negócios da empresa, quando migrar de uma solução com vários fornecedores e várias aplicações para uma solução de pacote integrado.

Quando as empresas optam por soluções “não empacotadas”, isto é, quando optam por conectar aplicações líderes do gênero independentes, provavelmente estão procurando alavancar os recursos existentes ou investimentos, ou têm uma forte necessidade em um componente do CRM, não bem adaptado pelo pacote, ou ainda, têm interesse em desenvolver “em casa” partes da aplicação. As vantagens em adotar a estratégia de conectar aplicações líderes do gênero para a Tecnologia de CRM são:

- permite às empresas manterem um alto nível de funcionalidade para processos de CRM específicos;
- permite às empresas darem enfoque na integração entre as aplicações individuais desejadas, que melhor se adequem às necessidades de negócios;



- permite às empresas, seja na construção feita “em casa” de interfaces, ou seja na adoção de soluções EAI (*Enterprise Application Integration*), manterem suas aplicações existentes, minimizando as possíveis rupturas nos processos de negócios.

Em contraposição às vantagens citadas, seguem as desvantagens:

- possivelmente, soluções imaturas de EAI irão implicar em sérios atrasos na implementação de CRM e, conseqüentemente, em perdas de oportunidades de negócios;
- as necessidades de integração abrangem os mais diversos componentes do CRM e as soluções de EAI, em geral, lidam com desafios de infra-estrutura de tecnologia específica.
- provável ineficiência na implementação de CRM, no caso de empresas com baixa competência técnica, com recursos insuficientes ou escala para atender as demandas de integração crescentes.

## **2.3 – Implementação e Adoção de inovação tecnológica nas organizações**

### **2.3.1 – Reengenharia dos processos de negócios**

A Reengenharia de Processos nasceu como uma resposta natural das organizações, a partir da década de 90 do século 20, às pressões do ambiente competitivo, tendo como suas forças propulsoras os clientes, a concorrência e as mudanças, que exigiam mais flexibilidade e maior rapidez de resposta. Diversos fatores contribuíram para essa nova necessidade das organizações, entre os quais pode-se mencionar:

- a globalização da economia que acirrou a concorrência;
- a competição, fruto da concorrência, criou uma nova percepção nas expectativas dos clientes;
- clientes mais exigentes são mais sensíveis a preços e mais perspicazes na distinção de atributos de diferenciação e demandam produtos e serviços cada vez mais inovadores;
- a rapidez da mudança tecnológica passou a contribuir mais e mais para a inovação em produtos e serviços;
- por outro lado, a mudança permanente exigiu que o ciclo de vida desses produtos e serviços fosse reduzido, diminuindo o tempo necessário para as empresas desenvolverem e lançarem seus produtos ao mercado em condições competitivas;

- o ritmo acelerado exigiu das empresas uma revisão de sua estratégia e estrutura organizacional, capaz de comportar processos e tecnologias que melhorassem o desempenho da organização a fim de satisfazer o cliente nas suas novas expectativas.

O significado de Reengenharia para Hammer e Champy (1994, p.21) é “começar de novo”. Reengenharia implica em abandonar os procedimentos consagrados existentes e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa a fim de agregar maior valor aos seus clientes. Formalmente, Hammer e Champy (1994, p.22) definem:

*“A Reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”.*

Davenport (1994) possui alguns conceitos bem alinhados a Hammer e Champy. Assim, é válido acrescentar a sua visão sobre a Reengenharia. Davenport (1994) destaca que a Reengenharia de Processos deve visar à modificação das estruturas das atividades dos processos, de forma a provocar resultados visíveis e drásticos. Dessa forma, salienta que enquanto a Melhoria de Processos visa um nível inferior de mudanças, de forma contínua, com ritmo gradual e no âmbito funcional, a Reengenharia de Processos visa um nível drástico de mudanças, sendo a mudança de uma só vez, em ritmo radical, em âmbito interfuncional.

Para compreender melhor a Reengenharia de Processos, recorre-se à definição do processo bem como suas características. Segundo Hammer e Champy (1994, p.22-27), “o processo empresarial é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”. Esta pode ser um bem ou um serviço e o cliente do processo, um cliente interno ou externo. O interno pode ser um departamento ou uma área dessa empresa, enquanto o cliente externo é o próprio cliente da empresa.

Na Reengenharia de Processos, a empresa deve saber selecionar aqueles que mais necessitam ser reformulados e ordená-los, a fim de obter os maiores benefícios. Uma

alternativa proposta por Hammer e Champy (1994, p.101-110) é compreender primeiro quais são os processos mais problemáticos, em segundo lugar, quais são os que mais afetam os clientes da empresa e em terceiro, quais são os processos mais simples de serem redefinidos com sucesso. De acordo com HSM Management (2003 a), entre as motivações que melhor caracterizam a iniciativa para o redesenho dos processos estão:

- a combinação de tarefas e a eliminação do empurra-empurra de responsabilidades;
- a transformação de linhas de montagem em equipes;
- a eliminação de atividades e intermediários que não agregam valor;
- a integração da tomada de decisões com o trabalho em si;
- a transferência do trabalho para o indivíduo, na hora e local mais adequados para a sua realização;
- a simplificação da operação, graças à redução de versões e variações;

Almeida (1993, p.31) argumenta que um processo, para que sirva como uma ferramenta em busca contínua da melhoria da qualidade, deve compreender um conjunto de atividades que têm as seguintes características:

- são interdependentes, caso contrário, seriam atividades avulsas e orientadas para resultados diversos;
- produzem algo ou modificam alguma coisa, pois, se assim não o fossem, não estariam gerando nenhum resultado diferente, nem agregando nada ao produto final;
- recebem produtos parciais ou entradas (*inputs*) mensuráveis, pois se não pudessem ser aferidos(as), não seria possível melhorá-los(as);
- geram produtos parciais ou saídas (*outputs*) mensuráveis, pois, da mesma forma que as entradas, se não pudessem ser aferidos(as), não seria possível melhorá-los(as);
- são repetitivas, pois se as atividades não fossem repetitivas, seriam apenas um projeto que tem começo, meio, fim e só.

A Reengenharia de processos de negócios propõe produzir um sistema de trabalho mais eficiente e eficaz, com base no rearranjo e reestruturação das atividades dos processos, que possibilite integrá-las de uma forma mais inteligente, que maximize o uso de recursos e elimine atividades desnecessárias ou repetitivas.

De acordo com Davenport (1994), a Reengenharia de Processos de Negócios tem como objetivos:

- Satisfação do cliente, a partir da redução do tempo do ciclo de processamento do pedido, melhoria na qualidade dos produtos ou serviços, agilidade na solução de reclamações;
- Redução de custos e do preço final de seus produtos ou serviços, com a extinção de atividades que geram custos desnecessários, que não agregam valor e acabam onerando o preço do produto ou serviço e que, com o “corte” desses custos, pode ser repassado ao consumidor final com um preço mais vantajoso;
- Inovação de produtos, com a redução do tempo do ciclo de desenvolvimento e lançamento do produto ao mercado;
- Aumento da receita, Melhoria da Lucratividade e Aumento de *Market Share* em função do resultado dos objetivos anteriores.

Para tratar do papel crucial que a Tecnologia da Informação tem na Reengenharia, já que é ela que capacita a reengenharia ao redesenho dos processos, Hammer e Champy (1994, p.67-81) explicam que é necessário mudar também a maneira de pensar. Nessa linha, a Tecnologia da Informação aplicada à Reengenharia exige um pensamento indutivo, que significa em primeiro reconhecer uma solução eficaz, para depois procurar os problemas por ela solucionáveis, problemas dos quais provavelmente a empresa sequer tem conhecimento. Essa percepção muda a maneira de pensar. O erro das empresas está em ver a Tecnologia através das lentes dos processos existentes, como por exemplo, querer processar algo mais rápido e com menos pessoas, quando o certo seria utilizar a tecnologia para não precisar mais processar esta coisa. As empresas sem a ótica da Reengenharia perguntam: “Como podemos aproveitar essas novas capacidades tecnológicas para melhorar e otimizar o que fazemos atualmente?”. Com a ótica da Reengenharia mudam para: “Como podemos aproveitar a tecnologia para fazer aquilo que ainda não estamos fazendo”? Assim, a Reengenharia, à diferença da automação, traz em si a inovação, propondo explorar as últimas capacidades tecnológicas para atingir metas inteiramente novas.

A Tecnologia revolucionária viabiliza atividades e ações com as quais as pessoas sequer sonhavam. Para entender melhor o papel da Tecnologia na Reengenharia, é útil recorrer

a um exemplo disso. Ocorreu através do uso da Teleconferência, em uma empresa que conseguiu reduzir em seis meses o ciclo de desenvolvimento de produtos. As áreas de engenharia e marketing dessa empresa estavam situadas em estados diferentes e se encontravam uma vez por mês para dirimirem os problemas frente a frente. A empresa instalou a Teleconferência em ambas dependências, mas o pessoal da engenharia e do marketing continuavam mantendo os encontros mensais, pois achavam difícil resolver todas as questões via TV, pois consideravam o meio, frio demais, e a TV não iria substituir o corpo a corpo. Entretanto, a Teleconferência passou a ser usada semanalmente, entre ambas as equipes, para discussões de acompanhamento dos problemas e permitiu a participação de um número maior de pessoas que não viajavam antes, devido aos custos de deslocamento e hospedagem serem caros; ainda possibilitou as participações da alta gerência, devido à facilidade e disponibilidade, e também as participações dos novatos. As pessoas passaram a ficar mais informadas sobre os assuntos, cultivaram um melhor contato, houve um envolvimento maior das pessoas necessárias, o que possibilitou que os problemas fossem resolvidos mais cedo e rapidamente e, ainda, que menos erros fossem cometidos, acelerando os projetos e melhorando a adaptação dos produtos aos seus mercados (Hammer e Champy, 1994, p.67-81).

Conectando o CRM com a Reengenharia de Processos, é fácil perceber que, com o CRM, a empresa deve passar a enxergar o cliente como o centro da organização, o que muda a maneira de encarar como os processos funcionam. Enquanto os *softwares* de Gestão Empresarial (ERP) cuidam dos processos de *back office* e os *softwares* de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) cuidam dos processos que ligam os fornecedores ao *back office*, os *softwares* de CRM, que cuidam da gestão do relacionamento com o cliente, criam o elo entre os processos de *back office*, os de *front office*, os do ERP e os do SCM. O CRM deve centralizar os diversos processos ao longo da cadeia produtiva da empresa, concentrando as informações sobre seus clientes, fornecedores e funcionários, que deverão estar disponíveis e atualizadas, porque os clientes vão querer saber sobre a posição do seu pedido, sobre os produtos, as entregas, o suporte técnico, o crédito, os pagamentos, a próxima visita do vendedor, além de outras. O *software* de CRM criará novas condições para as empresas tratarem os seus clientes. Uma nova arquitetura de sistemas, capaz de integrar o ERP e o SCM, ao CRM,

que entre suas partes, pode conter os sistemas centrais de chamada (*Call Center*), os de automação da força de vendas, os de automação de marketing, sistemas de gerenciamento de oportunidades, os de Telemarketing ativo e passivo, os de campanhas de marketing, os analíticos de informações, os estatísticos, os de auto-atendimento ao cliente, os de gerenciamento de mensagens por *e-mail*, os de reconhecimento de voz e os de interação digital, entre outros, sob um ambiente tecnológico multi-plataformas. Segundo Zenone *et al.* (2001, p.80-89), “todos os processos deverão estar conectados em uma empresa centrada no cliente, e não dispersos pela organização”. As métricas de desempenho organizacional devem ser revistas tendo como base a lealdade do cliente. Cada atividade de um processo deve ser repensada, redesenhada e reformulada tendo como base quanto valor agrega ao cliente. Em decorrência, o sistema de avaliação e desempenho dos funcionários , premiação, recompensa, bem como outros benefícios devem ser reformulados tendo como base a visão do cliente.

### **2.3.2 - Fatores Críticos de Sucesso e Sucesso em projetos**

Os fatores críticos de sucesso são aquelas poucas coisas que devem ir bem, mesmo em detrimento de outras que não estejam indo a contento, para que se possa alcançar os objetivos dos horizontes Estratégico, Tático e Operacional propostos e garantir o sucesso ( Rockart, 1979, p.81-93); Henderson, Rockart e Sifonis (1987, p.5-24).

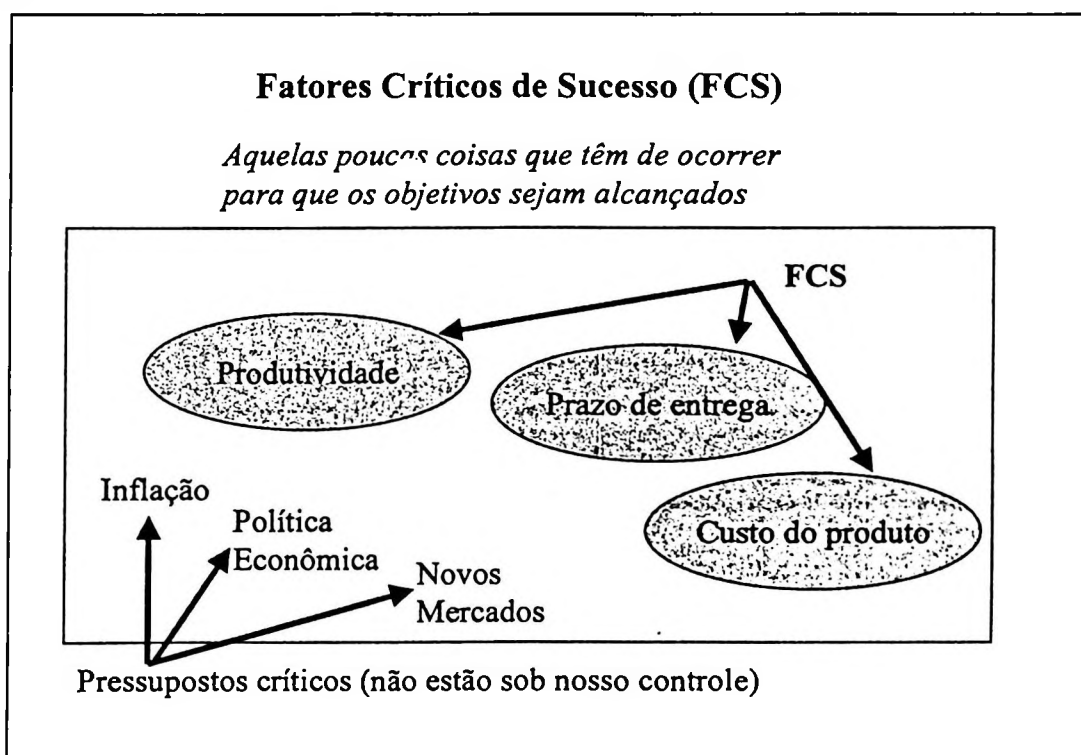
Furlan (1991) expõe que os fatores críticos de sucesso referem-se geralmente a:

- modernizar, racionalizar, elaborar, melhorar, obter algo;
- evitar, reduzir ou contrair algo;
- assegurar, dispor algo.

Furlan *et. al.* (1994) mencionam alguns exemplos para fatores críticos de sucesso: racionalizar o mix de produção; evitar a falta de suprimentos (*just in time*); dispor de mão-de-obra qualificada; ter plano de salários e benefícios; dispor de máquinas, equipamentos e edificações nas melhores condições possíveis.

Um fator crítico de sucesso, em geral, se relaciona com o processo de tomadas de decisões, pois tomando-se decisões corretas é possível atingir o que se pretende. São três as categorias de decisões:

- Decisões Estratégicas: “relacionam-se aos problemas externos à empresa, tais como meio empresarial, concorrência, quadro político, situação econômica, entrada de novos concorrentes, surgimento de produtos substitutos, ação governamental, regulamentações, etc.”
- Decisões Táticas: “preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa a fim de criar possibilidades de execução com os melhores resultados.”
- Decisões Operacionais: Visam maximizar a eficiência do processo de conversão ou consumo dos recursos da empresa com impacto direto na rentabilidade das operações.



**Figura 11 - FCS (Furlan et. al., 1994)**

Sbragia e Robic (1995) explicam sobre a utilização dos Fatores Críticos de Sucesso na Administração de Projetos de Informática:

*No caso da avaliação de projetos de informática, utiliza-se o conceito de Fatores Críticos de Sucesso para auxiliar na escolha dos critérios de avaliação do sucesso de projetos, bem como de seus fatores condicionantes.*

*Adicionalmente, deve-se considerar que tais fatores podem variar de projeto para projeto, assim como podem ser estabelecidos a priori, no início de cada projeto.*

Sbragia e Robic (1995) mencionam em seu estudo que, embora muitos projetos possam ter sido concluídos dentro do prazo e do orçamento, além de terem atendido às especificações técnicas previamente definidas, são tidos como verdadeiros fracassos. De outra forma, outros são tidos como sucessos, sem que tivessem cumprido os itens anteriores mencionados.

Pinto e Slevin (1988, citados por Sbragia e Robic, 1995, p.5) consideram dois focos para se avaliar o sucesso em projetos: o projeto/produto em si e a sua implementação. No aspecto de projeto/produto em si, o êxito depende do tempo, do custo e do desempenho técnico. No aspecto da implementação, o êxito depende do uso, da satisfação e da efetividade obtida junto aos clientes ou beneficiários dos resultados do projeto.

De acordo com Pinto e Slevin (1988, citado por Bergamaschi, 1999, p.56), “um projeto pode ser considerado um sucesso de implementação se o mesmo atender a quatro requisitos básicos”, que são:

- O projeto precisa ser concluído dentro do prazo planejado (critério temporal);
- O projeto precisa ser concluído dentro do orçamento (critério monetário);
- O projeto precisa atingir os objetivos previamente definidos (critério de eficácia);
- O projeto precisa ser aceito e usado pelos clientes aos quais era destinado (critério de satisfação de clientes);

Sbragia e Robic (1995) utilizaram-se de sete variáveis para estudo dos fatores condicionantes de sucesso, relativos a uma amostra intencional de Projetos de Informática, avaliados pelos seus gerentes. Essa classificação abrange os principais condicionantes resultantes da revisão bibliográfica sobre o assunto, sem ter a pretensão de restringir o tema. Propuseram Sbragia e Robic (1995) o seguinte conjunto de variáveis para avaliar o desempenho dos projetos de informática:

*1- Qualidade Técnica do projeto: refere-se ao grau em que os padrões técnicos especificados são atingidos, incluindo a quantidade de erros do*



*sistema, a facilidade de manutenção dos programas, a possibilidade de ser rastreado, etc.*

*2- Observância aos prazos estimados: refere-se ao grau em que os projetos obedecem aos prazos estabelecidos.*

*3- Cumprimento da previsão de custos: refere-se ao grau em que os custos reais incorridos pelo projeto obedecem às estimativas feitas no início de sua concepção.*

*4- Satisfação do cliente: refere-se ao grau em que o usuário final ficou satisfeito com o resultado do projeto.*

*5- Validade Organizacional: refere-se à adequação do projeto aos interesses dos usuários, ou seja, o quanto e quão bem o projeto será utilizado pelo usuário final.*

*6- Efetividade Organizacional: refere-se à utilidade do projeto para a organização atender aos seus objetivos.*

Sbragia e Robic (1995), adicionalmente ao estudo dos autores citados Pinto e Slevin, incluíram uma última variável:

*7- Viabilidade de aplicação comercial do projeto: refere-se à viabilidade de aplicação comercial do produto, resultante do projeto, ou seja, a facilidade de usá-lo como pacote para futuras comercializações.*

Os seguintes fatores condicionantes foram considerados por Sbragia e Robic (1995) como elementos que influenciam o desempenho dos projetos selecionados:

- 1- Apoio da alta administração: corresponde a importância que é dada ao projeto, a disponibilidade de pessoal e recursos, envolvimento da alta gerência nas decisões do projeto;
- 2- Redução de dificuldades no início do projeto: definição inicial dos trabalhos, divulgação aos envolvidos e preparação da infra-estrutura;
- 3- Conhecimento do negócio do cliente: conhecimento teórico e/ou prático do tipo de trabalho do cliente em questão e das variáveis envolvidas;
- 4- Especificações e detalhamentos de sistemas: documentação refinada dos requisitos e especificações dos usuários, especificações dadas pelo usuário, critérios de avaliação de fornecedores de *software* e *hardware*, verificação dos produtos adquiridos;
- 5- Planejamento e Cronograma: refere-se ao grau de clareza na definição de objetivos, tarefas, responsáveis, medidas de sucesso e gerenciamento do projeto.

- 6- Planejamento, previsão de soluções alternativas e estabilidade das especificações e do projeto: refere-se à capacidade de previsão de alternativas viáveis para solucionar problemas e à capacidade de adaptar-se ao longo do projeto, seguindo especificações e planejamento claramente estabelecidos.
- 7- Procedimentos de controle administrativo de projeto: refere-se ao grau de utilização de técnicas formais de controle, valendo-se de orçamentos, relatórios, tabelas, cronogramas, bem como o grau de importância atribuído às impontualidades e desvios no orçamento;
- 8- Procedimentos de controle e verificação do produto *versus* especificações:  
*controle de documentação, atualização de versões dos desenhos do projeto, remoção de versões obsoletas, análise e aprovação de alterações e modificações, procedimentos para investigar as causas de desconformidades no produto e ação corretiva necessária para prevenir repetição de falhas, auditorias internas para controle de qualidade.*
- 9- Procedimento e metodologia de desenvolvimento do sistema: refere-se ao padrão adotado para as rotinas e estruturas de programas, identificação de versão do sistema e dos programas, utilização padronizada de um plano de testes dos programas, utilização padronizada de um plano de testes do sistema.
- 10- Procedimento e metodologia de desenvolvimento do projeto: grau de utilização de uma metodologia para desenvolvimento do projeto.
- 11- Gerência de transferência: refere-se ao processo de transferência do produto ao cliente, incluindo aspectos tais como treinamento, assistência técnica, adoção de materiais e manuais de usuário amigáveis.
- 12- Clareza das responsabilidades do líder de projeto: refere-se ao grau de definição e clareza das responsabilidades e da autoridade outorgada ao líder de projeto, e também ao grau de controle sobre o pessoal do projeto.
- 13- Liderança: refere-se ao conhecimento e à competência do líder na tomada de decisões, resolução de conflitos e interesses, comunicação e troca de informações.
- 14- Comprometimento do gerente de projeto: refere-se ao grau de comprometimento da liderança do projeto quanto ao cronograma, orçamento e metas de desempenho.
- 15- Comunicação, decisão e utilização de pessoal: refere-se às operações internas do projeto, no fluxo de comunicação, nas interações entre as áreas envolvidas, no método utilizado para tomada de decisões críticas, na forma como o pessoal de projeto é utilizado.

- 16- Participação da equipe de projeto na elaboração de cronogramas e orçamentos: grau de comprometimento da equipe de projeto com as metas, planejamento e cronograma do projeto.
- 17- Cooperação entre os membros do projeto: grau de colaboração entre os membros da equipe do projeto para resolução de diversos problemas, conflitos, etc.
- 18- Capacidade técnica: capacidade técnica dos membros da equipe de projeto, identificação de necessidades de treinamento e ações tomadas para capacitação.
- 19- Relações entre grupos: refere-se à natureza das relações técnicas, organizacionais e pessoais entre equipes de projeto, cliente e outros grupos.
- 20- Apoio do cliente: refere-se ao grau de suporte e assistência dado pelo cliente ao projeto, do seu comprometimento com as metas, com o cronograma e com o orçamento.
- 21- Assistência técnica e acompanhamento pós-implantação: refere-se às atividades de assistência técnica dos provedores de solução e da qualidade oferecida no suporte.

O estudo de Sbragia e Robic mostrou que tais fatores condicionantes estavam presentes com muito menor intensidade nos projetos considerados de insucesso. Daí, a importância que os itens relatados assumem. A média do grau de intensidade aferido de alguns dos itens condicionantes desse estudo chegaram a variar dos projetos de sucesso para os de insucesso em 100% ou mais, chegando a até 200%, o que mostra claramente a distinção entre as condições favoráveis aos projetos que se tornam sucesso dos que se tornam fracasso.

De uma forma mais específica, é possível encontrar alguns autores que tratam de CRM tecendo comentários, recomendações ou contra-indicações, a respeito de fatores críticos de sucesso que mereçam atenção na execução de projetos de Tecnologia de CRM. É pertinente a esse estudo considerar essas recomendações, embora deva-se ter um cuidado maior pelo fato dos estudos não serem fruto de pesquisas científicas, conforme pode-se verificar logo a seguir.

De modo complementar aos autores já citados, Stone, Woodcock e Matchtynger (2001, p.92) destacam a importância da necessidade de haver um acordo entre os departamentos responsáveis pelos custos e pela receita de um projeto de CRM, no qual

deve ocorrer uma avaliação dos meios de se atingir os melhores resultados no empreendimento.

Este alerta serve como reflexão de que, para conseguir êxito no aproveitamento das oportunidades que um projeto de CRM oferece, tanto de aumento de receitas quanto de diminuição de custos, é preciso haver um alinhamento dos objetivos estratégicos com os planos operacionais dos diversos departamentos envolvidos.

A experiência com a implementação de Projetos de Tecnologia de CRM tem feito alguns fornecedores de tecnologia proporem medidas preventivas para condução de uma iniciativa de CRM nas empresas clientes, frutos das melhores práticas de implementações. Então, a partir de dois estudos, sendo o primeiro proveniente da empresa People Soft, feita com 700 executivos, e o segundo, oriundo da Siebel Systems, feita a partir da experiência com mais de 3.000 implementações, é possível consolidar alguns fatores críticos de sucesso para implantações de Tecnologia de CRM recomendados pelas empresas, conforme se segue:

- 1) Obter apoio e patrocínio do projeto pela alta direção ( People Soft (2003); Siebel (2003) ). É ainda recomendado que o executivo patrocinador tenha as seguintes características: (a) autoridade para determinar o que será feito, como será feito e quem deverá participar; (b) deve inspirar respeito ao longo de toda organização, que dá a confiança necessária aos subordinados a tomarem as decisões necessárias; (c) habilidade de “vender” a idéia do projeto aos subordinados, o que facilita o entendimento do “porquê” do projeto ser uma boa coisa na companhia e ajuda a eliminar as resistências ( People Soft, 2003).
- 2) Determinar o dono do Projeto. Significa escolher a área de negócio que será responsável pelo projeto e seus resultados, sejam eles bons ou ruins. Significa escolher um Gerente de Projeto com liderança na empresa e com afinidade com a área de Tecnologia da Informação ( People Soft, 2003).
- 3) Assegurar os recursos financeiros necessários. Isso implica que o executivo patrocinador deve ter controle sobre o orçamento do projeto e o Gerente do Projeto deve apresentar custos, números e o ROI do projeto de forma realística ( People Soft, 2003).

- 4) Estabelecer métricas de sucesso para gerenciamento do projeto. Significa criar pontos de controle (marcos) visíveis do projeto e métricas que irão possibilitar o acompanhamento da evolução do projeto ( People Soft, 2003).
- 5) Alinhar a tecnologia de CRM à estratégia de negócios da empresa. Isto quer dizer que a tecnologia é apenas um meio utilizado para atingir os objetivos de negócio. Portanto, é necessário conhecer as metas da companhia em relação aos seus clientes, empregados, parceiros de negócios e funcionários antes de iniciar o projeto. É fundamental a empresa ter a visibilidade de como o projeto de CRM pode afetar os resultados de negócio ( People Soft, (2003); Siebel (2003) ).
- 6) Estabelecer metas de negócio mensuráveis . Os benefícios do projeto, retratados através de metas de negócios mensuráveis, são fundamentais porque possibilitam a equipe de projeto particionar a implementação do projeto dando a visibilidade, a toda a companhia, dos ganhos que serão obtidos em cada fase. Comunicar o quanto a empresa vai ganhar e em que medida, facilita a compreensão do projeto. À liderança do projeto caberá, a partir da compreensão das medidas de sucesso do projeto e de impacto nos negócios, estabelecer um cronograma de trabalho que acelere a obtenção dos ganhos mais significativos do projeto ( People Soft, (2003); Siebel (2003) ).
- 7) Desenvolver o projeto de forma acelerada através do uso de funcionalidades compatíveis com o negócio e tecnicamente menos complexas (Siebel,2003). O objetivo em perseguir o desenvolvimento veloz está em aumentar o ROI do projeto e acelerar o alcance das metas de negócio. Outra questão implícita é funcional: não adianta utilizar recursos previstos nas tecnologias que não estão coerentes com as metas de negócio. Assim, se um recurso não contribui à empresa para melhorar o atendimento aos seus clientes, não adianta se valer dele. Por fim, “a modificação dos sistemas é algo caro, demorado e complexo numa implementação de CRM, então, escolher um aplicativo de CRM que atenda prontamente às necessidades empresariais pode reduzir drasticamente a necessidade de modificação e o custo total de propriedade.” (Siebel,2003).
- 8) Envolver o usuário final ao longo do projeto todo (Siebel,2003). A participação do usuário final e o seu envolvimento, durante todo o projeto no planejamento da solução empregada, é essencial para assegurar que os sistemas sejam devidamente

configurados de acordo com as características do negócio e possam beneficiar a empresa conforme é esperado.

- 9) Treinar e capacitar os usuários (Siebel,2003). O treinamento é necessário para habilitar os usuários no uso dos recursos e funcionalidades do *software*. Porém, deve também capacitar os usuários além das funcionalidades técnicas, na execução eficaz dos processos em que está envolvido e que o sistema permite (Siebel,2003).
- 10) Dividir o projeto em fases de implementação (Siebel,2003). “Os projetos de CRM mais bem sucedidos seguem uma programação de implantação faseada: cada fase tem como objetivo um meta específica de CRM e visa atingir um ganho rápido, ou seja, resultados significativos em um período de tempo razoável (geralmente de três a quatro meses)” (Siebel,2003).

Para efeito desse trabalho, observa-se a coincidência entre alguns fatores críticos de sucesso em Projetos de Sistemas de Informação e em Sistemas baseados na Tecnologia de CRM, como na verdade era de se esperar, já que os sistemas baseados na Tecnologia de CRM são Sistemas de Informação, antes de mais nada, mas com um certo grau de especialização.

### **2.3.3 - Adoção de Novas Tecnologias**

Não adianta muito às empresas a implementação de uma nova tecnologia se a mesma não vier a ser efetivamente utilizada e amplamente explorada. No caso de projetos implementados com sucesso, mas que efetivamente não foram adotados pelos clientes, há uma ineficiência gerada pela pouca utilização dos recursos, dificultando e prolongando o retorno sobre o investimento.

Para explicar melhor como se dá o processo de adoção, utiliza-se, a seguir, a integração do modelo de Lewin-Schein, complementado pelo modelo de Kown e Zmud . De acordo com Lewin-Schein (citado por Bergamaschi, 1999) há um equilíbrio de forças que operam em duas direções, sendo que, enquanto numa direção estão as forças que encorajam as mudanças, na outra estão as forças que as inibem. Então, para que ocorra a mudança é necessário que as forças encorajadoras sejam maiores que as forças inibidoras. Lewin-Schein (citado por Miranda, 1992) cita algumas delas. São forças inibidoras: as mudanças indesejadas , a incerteza quanto à habilidade pessoal em

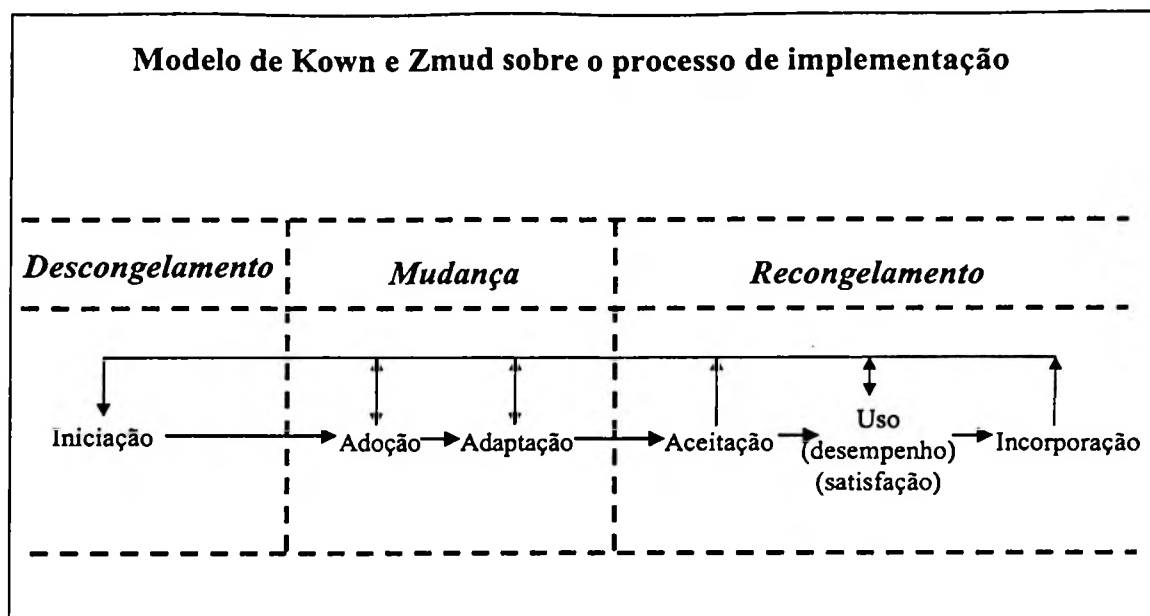
executar os procedimentos exigidos pela mudança, medo de perda do poder, incertezas do sistema, além de outras. São forças que encorajam as mudanças: a melhor informação, maior eficiência, redução de custos, entre outras.

O modelo de Lewin-Schein estabelece que uma transformação desejada a longo prazo se dá através de três fases seqüenciais e iterativas, em que as forças de resistência são superadas, na seqüência demonstrada a seguir:

- Fase de Descongelamento: é a fase de criação de motivação para a mudança nos indivíduos, quando se deve criar a necessidade de mudança no indivíduo ou grupo e prepará-los para tal. Deve ser criada uma atmosfera para que o indivíduo se sinta seguro em experimentar “o novo”, reduzindo o medo e a ansiedade provocados pela mudança.
- Fase de Mudança: é a fase em que devem ser desenvolvidas novas respostas à mudança, quando o indivíduo ou o grupo adquirem novos hábitos, valores, habilidades, comportamento, que são incorporados aos antigos. Os relacionamentos e a forma de execução de tarefas são alterados.
- Fase de Recongelamento: é a fase em que há a integração das novas respostas à personalidade, assim, os novos hábitos são incorporados e os comportamentos recém-adquiridos se consolidam. O firme estabelecimento do novo padrão de comportamento ocorre com a utilização de técnicas de apoio, como elogios, recompensas e outros reforços do administrador.

O ciclo reinicia-se com a fase de Descongelamento, quando os comportamentos consolidados na última etapa do ciclo anterior passam a ser questionados, gerando necessidade de nova mudança.

Kown e Zmud (citados por Bergamaschi, 1999) consideram seis fases para o processo de implementação, conforme demonstrado na figura a seguir. “O foco principal ocorre na análise “pós-adoção” ou “pós-inovação”, o que não ocorre em outros modelos tradicionais.” Segundo eles, para analisar se uma inovação foi apropriada ou inapropriada, deve-se verificar todos os aspectos da “pós-adoção” ou “pós-inovação”.



**Figura 12 - Modelo de Kown-Zmud sobre o processo de implementação (Kown e Zmud, 1987)**

Então, observa-se que o fato de implementar bem um projeto (uma mudança) não significa, necessariamente, sucesso na implementação (com a inovação). Para se ter a certeza da efetividade da inovação é necessário compreender o uso, desempenho, satisfação do usuário e a incorporação ocorrida. Kown e Zmud (citado por Bergamaschi, 1999) explicam que a incorporação somente ocorre quando “a inovação está enraizada dentro das rotinas da organização e quando ela é aplicada em todo o seu potencial dentro da organização”.

Para explicar melhor como uma inovação se torna conhecida e é adotada, no decorrer de um período de tempo, pelos indivíduos dentro de um grupo social, Rogers (1983) propôs um modelo, que envolve quatro elementos: a inovação propriamente dita, os canais de comunicação, o tempo de adoção e o sistema social. Onde:

- Inovação: é aquilo que é percebido como novo, mesmo que tenha sido descoberto ou desenvolvido já há algum tempo. Portanto, é importante a percepção que o indivíduo tem de algo que é introduzido nos hábitos sociais, independentemente da sua existência do ponto de vista técnico;
- Canais de comunicação: são os meios através dos quais a mensagem é transmitida. Podem ser canais pessoais (boca a boca) ou impessoais (rádio, TV, etc.). O que é



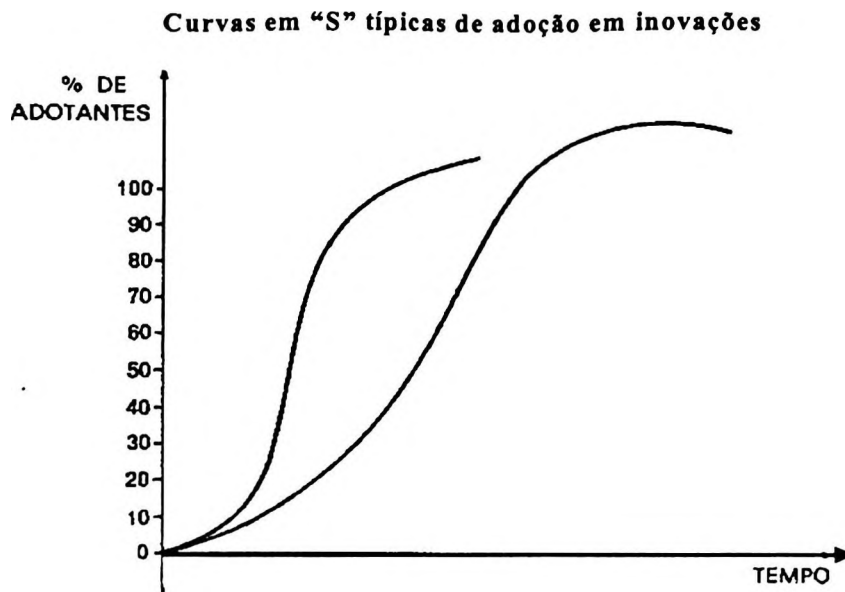
importante saber é como se dá a transmissão da mensagem sobre a inovação para os membros de um sistema social e diretamente entre esses indivíduos.

- Tempo: é o aspecto fundamental a ser considerado na teoria da difusão de inovações. É no decorrer do tempo que diferentes indivíduos decidem adotar um produto e que um mesmo indivíduo passa de um estágio a outro no processo de adoção.
- Sistema Social: é o conjunto de unidades inter-relacionadas envolvidas na solução de problemas comuns para atender a um objetivo compartilhado. Essas unidades podem ser organizações ou indivíduos. Dependendo da estrutura de comunicação do sistema social, a difusão de inovações pode ocorrer de forma facilitada ou até mesmo, ser impedida de ocorrer.

O processo de adoção pelos indivíduos do sistema social, de acordo com Rogers (1983) se dá em cinco estágios, a saber:

- Conhecimento: quando o indivíduo é exposto, pela primeira vez, à inovação;
- Persuasão: quando o indivíduo desenvolve uma atitude favorável ou desfavorável com relação à inovação (o produto ou a marca);
- Decisão: quando o indivíduo confirma sua aceitação ou rejeição da inovação específica através de determinados atos, como por exemplo, o ato da compra;
- Implementação: quando o indivíduo usa a inovação;
- Confirmação: quando o indivíduo busca reforço para a decisão já tomada.

A adoção pelos indivíduos se dá de acordo com duas curvas típicas do tipo “Curvas em S” (Rogers,1983), conforme Figura 13, em que se visualiza a porcentagem cumulativa de adotantes ao longo do tempo, de acordo com determinada inovação.



**Figura 13 – Curvas em “S” típicas de adoção em inovações (Rogers, 1983)**

Segundo Rogers e Shoemaker (1971), o padrão de adoção determina cinco categorias diferentes de adotantes, levando-se em conta o tempo decorrido para a adoção da inovação, sendo: Inovadores, Adotantes Iniciais, Maioria Precoce, Maioria Tardia, Retardatários. Essas categorias são “tipos ideais”, que empiricamente podem ser dispostos em uma curva que se aproxima da Curva Normal, conforme Figura 14, e que ajudam na compreensão do comportamento do indivíduo perante uma inovação. São características:

- dos Inovadores: possuem caráter aventureiro, espírito empreendedor, gostam das idéias novas, suportando o risco envolvido nessas experiências. São “cosmopolitas” e nem sempre são bem aceitos no seu grupo social. Entretanto, são elementos fundamentais na importação de uma nova idéia ou tecnologia para dentro do sistema social. Representam 2,5% da população.
- dos Adotantes Iniciais: são muito respeitados no seu grupo, atuando como verdadeiros líderes de opinião e são chamados freqüentemente a opinar sobre tudo o que surge de novo. São mais “locais” que os inovadores, com relação ao “cosmopolitismo”. Seu posicionamento se baseia no acerto de suas opiniões, em que se valem de sua discricção. Servem como um filtro para a redução do risco, na tomada de decisão, aos demais indivíduos que os seguem. Representam 13,5% da população.

- da **Maioria Precoce**: não exerce liderança sobre os demais, sendo formada tipicamente de seguidores. Os indivíduos da maioria precoce não são os primeiros, nem os últimos a adotarem uma dada inovação, porém gostam de adotar idéias novas antes da média do grupo social e têm como valor principal a ponderação. Representam 34% da população.
- da **Maioria Tardia**: é tipicamente desconfiada e cética em relação às inovações. Adotará a inovação (produto, idéia) quando mais da metade dos adotantes já houver feito. Representam 34% da população.
- dos **Retardatários**: são indivíduos tradicionais, presos ao passado. São os mais “locais” do seu grupo social, em posição inversa aos adotantes iniciais “cosmopolitas”. Passam a adotar uma inovação quando ela já apresenta uma condição própria de tradição. Quando os retardatários adotam uma inovação, é comum que outra inovação ou aperfeiçoamento tecnológico já tenha sido introduzido. Representam 16% da população.

#### Distribuição de freqüência dos adotantes no tempo

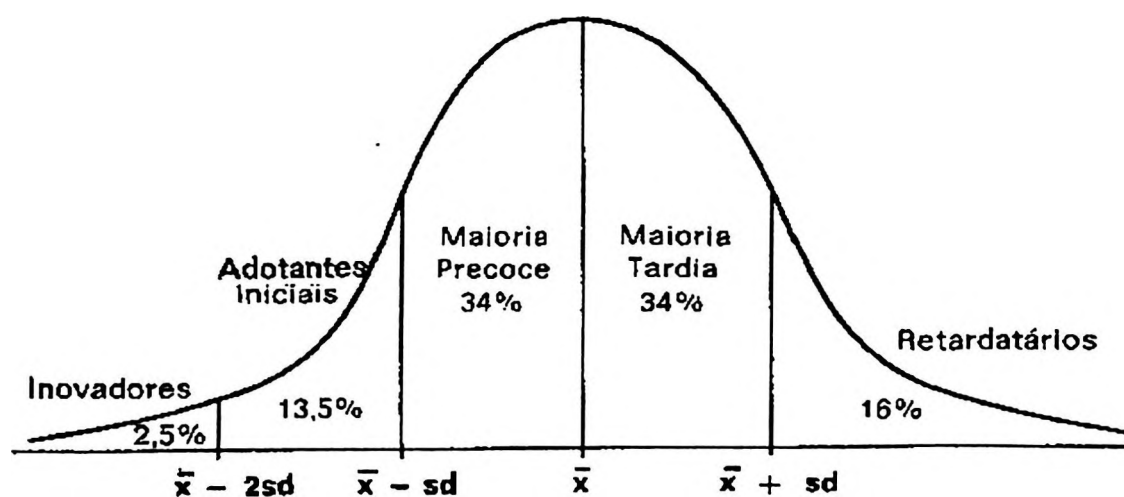


Figura 14— Distribuição de freqüência dos adotantes no tempo (Rogers, 1983)

Entretanto, é importante ressaltar que numa empresa, nem sempre se tem a opção de ser ou não um adotante, restando aos indivíduos apenas a opção de demonstrar ou não a satisfação, interesse, demonstrar ou não a resistência ao uso das funcionalidades.

Há uma outra abordagem muito pertinente ao processo da adoção de novas tecnologias. Trata-se do fenômeno da Hospitalidade. Segundo Ciborra (2003), há diversas “patologias” no processo de aproximação do desenvolvimento de sistemas e seu uso, principalmente, porque o fenômeno da existência humana não é considerado, isto é, a existência dos envolvidos - desenvolvedores e usuários. Ou seja, estão em jogo os sentimentos de abertura às novidades tecnológicas, inteiramente relacionados aos projetos de vida pessoais. Deve-se considerar o entrelaçamento que a execução do projeto tem com as trajetórias pessoais dos envolvidos nele. Dessa forma, uma conclusão com sucesso de qualquer iniciativa vai depender do alinhamento dos traços existenciais dos envolvidos com as características objetivas do projeto. Assim, observa Ciborra (2003) que embora as iniciativas em lidar com o lançamento de um projeto ou uma inovação se preocupem com o gerenciamento e a execução dos projetos, enquanto as prescrições relacionadas ao planejamento do projeto se encarregam de mobilizar a atenção dos membros do projeto para os recursos envolvidos, é a biografia dos membros do projeto, suas experiências de vida e os motivos éticos e históricos que podem dotar a inovação ou o projeto de significado e torná-la (o) oportuna (o).

O termo “Hospitalidade” refere-se a uma situação na qual é criada uma simetria parcial e temporária de comportamentos entre o anfitrião e o convidado, alcançada através de rituais em que o anfitrião se torna um servo do seu hóspede. Assim, o hóspede pode agir como se estivesse na sua própria casa. Entretanto, dessa situação decorre a ambigüidade com a qual o anfitrião deve saber lidar, pois o hóspede pode vir a ser um amigo ou um inimigo. Ambos podem ser hostis, um ao outro. A hospitalidade efetiva deve estar baseada na confiança e pressupõe abrir mão do controle estrito e do comando. A fim de permanecer o chefe da casa o anfitrião deve liberar o controle e servir ao hóspede. Por outro lado, é possível que haja um distanciamento cultural entre anfitrião e hóspede. Nesse caso, o mediador assume um papel fundamental, porque há um grave risco de desentendimento. Isto se dá tipicamente quando se tem que lidar com diferentes culturas, diferentes línguas, etc.

Ciborra (2003), então, propõe que hospedar uma tecnologia significa estabelecer uma simetria suprema entre humanos e não humanos. Esse processo envolve o seguinte:

- ser capaz de hospedar a tecnologia redefine a identidade humana;
- conseqüências inesperadas podem advir das tentativas de controlar por completo a tecnologia, que são tentativas condenadas a falhar;
- diferentes culturas prescrevem códigos, normas e rituais de hospitalidade diferentes: o convidado tem que se acostumar com eles. No caso do desenvolvimento de sistemas hospedando uma nova tecnologia, as metodologias constituem os rituais diários impostos pelos humanos à tecnologia;
- a hospitalidade indica que é necessário o anfitrião conceder um conjunto de direitos ao hóspede, como o direito de visitar. Mas, não implica necessariamente no direito de permanecer. Afinal, se o convidado for percebido como hostil, o anfitrião irá tratá-lo como um inimigo;

Compreender a Hospitalidade como um fenômeno permite explorar novos modos de rearranjar os paradigmas metodológicos relativos ao projeto, sua implementação e o uso de novas tecnologias, vislumbrando a tecnologia como um “convidado ambíguo” – amiga ou inimiga. Uma nova agenda é permitida, um relaxamento do controle associado à confiança deve ser considerado. Lidar com uma nova tecnologia (como hóspede) significa reconhecer ambigüidade e mistério e ter cautela diante de circunstâncias imprevisíveis. Portanto, ‘Pensar, Comportar-se e Agir’ em termos de hospitalidade deve alavancar o relacionamento com a tecnologia e liberar a energia, usualmente investida nos métodos “sob medida”. A hospitalidade abrange certa improvisação, a capacidade de elaborar, de consertar, e a forma intrigante do homem comportar-se diante da incerteza inerente, no encontro com a Tecnologia – um estranho ambíguo (Ciborra, 2003).

#### **2.3.4 – Indicadores de Desempenho**

Já se foi o tempo em que a produção em massa e elaboração de produtos e serviços padronizados, que asseguravam a economia de escala, eram suficientes para garantir o sucesso de um negócio. Cada vez mais, o mercado tem exigido um comportamento empresarial capaz de oferecer produtos e serviços inovadores, com flexibilidade funcional, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados conforme os segmentos dos clientes-alvo. O sucesso organizacional depende agora de um conjunto de novas capacidades que sejam capaz de proporcionar inovação, melhoria de produtos,

serviços e processos. Uma maneira de se obter êxito é através de um alinhamento estratégico, capaz de orientar uma estrutura funcional sincronizada, com processos enxutos que agreguem valor ao cliente, um uso eficaz dos recursos da organização, a adoção de tecnologias da informação adequadas e propulsoras do desenvolvimento empresarial e uma boa e consistente administração dos ativos empresariais, principalmente os intelectuais.

Uma forma de se obter uma avaliação do sucesso organizacional é através de medidas e indicadores que sejam objetivos e tangíveis, capazes de mostrar o andamento da organização ao longo do tempo. Atualmente, aquelas medidas tradicionais de desempenho financeiro são insuficientes para monitorar todo o desempenho de uma organização, que se tornou mais complexo diante de um cenário de mercado altamente mutável.

Na proposta de Tachizawa e Scaico (citados por Monteiro, 2003), a gestão do desempenho de uma organização deve basear-se na medição, informação e análise. As medições devem ser feitas a partir dos principais processos de negócio da organização, obtendo informações necessárias para a melhoria do desempenho. Estas incluem as dimensões do cliente, das operações, do mercado, dos concorrentes, dos fornecedores, dos aspectos relacionados aos custos e as finanças, e ainda aos funcionários. A análise decorre da extração das conclusões a partir das informações e serve para avaliação do desempenho e apoio à tomada de decisões.

Kaplan e Norton (1997) propuseram um instrumento denominado *Balanced Scorecard*. O *Balanced Scorecard* tem como objetivo traduzir a missão e estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis, que proporcionam a estrutura necessária para um sistema de gestão e medição estratégica. Este instrumento propõe algo mais além de um sistema de medição, pois possibilita: (1) tornar a estratégia da empresa mais clara e conseguir um consenso em torno dela; (2) disseminar a estratégia a toda organização; (3) alinhar as metas departamentais e pessoais; (4) associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamento anuais; (5) identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; (6) realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; (7) obter retorno do sistema para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la com os objetivos estratégicos.

No *Balanced Scorecard* o desempenho organizacional é medido sob quatro perspectivas de negócio equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Embora cada estratégia seja única e por isso deva produzir indicadores únicos, algumas medidas de resultado são essenciais em cada perspectiva, repetindo-se em diversos modelos empresariais de *balanced scorecards*. Essas medidas essenciais serão apresentadas a seguir, conforme cada perspectiva.

Na perspectiva financeira, as medidas servem para indicar se a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Como medidas essenciais aparecem:

- Retorno sobre o investimento;
- Valor econômico agregado;
- Lucratividade por clientes e por linhas de produtos;
- Aumento de Receita;
- Redução de custos;

Na perspectiva de clientes, as medidas servem para alinhar os resultados desejados com os clientes com os segmentos alvo específicos de clientes e mercado. Além das medidas essenciais (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade) que representam mais um visão interna, a empresa deve adotar outras medidas que embutem as propostas de valor da empresa para os seus segmentos específicos de clientes e mercado. Nessas últimas, considera os seus vetores de desempenho conforme as necessidades e preferências dos clientes. Como medidas essenciais aparecem:

- Participação de mercado: reflete a proporção de negócios num determinado mercado, em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido;
  - Participação de mercado em um segmento específico;
  - Evolução da participação de mercado;
- Captação de clientes: mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios;
  - Número de novos clientes por segmento;
  - Vendas a novos clientes por segmento;

- Retenção de clientes: controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes;
  - Aumento da frequência de compras;
  - Crescimento de vendas com os clientes atuais;
- Satisfação de clientes: mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor;
- Lucratividade de clientes: mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes;

As propostas de valor na perspectiva de clientes podem ser divididos em três categorias:

- Atributos dos produtos e serviços: abrangem a funcionalidade do produto ou serviço, seu preço e qualidade;
- Relacionamento com os clientes: abrange em como se dá a entrega do produto ou serviço, o tempo de resposta dessa entrega e com que conveniência e conforto; reflete a qualidade da experiência da compra e das relações pessoais;
- Imagem e reputação: refletem os valores intangíveis que atraem os clientes para a empresa e que a mesma deverá saber comunicar aos seus clientes.

Na perspectiva dos processos internos, as medidas servem para traduzir as expectativas financeiras dos acionistas e de satisfação dos clientes, baseando-se nos processos empresariais mais críticos que são capazes de produzir valor aos clientes. Esses processos são o de Inovação, o de Operações e o de Serviços de pós-vendas. O processo de inovação compreende em identificar o mercado e idealizar a oferta de produtos e serviços. O processo de Operações consiste em gerar produtos e serviços e entregar produtos ou prestar serviços. O processo de Serviços de pós-vendas vem a ser os serviços prestados aos clientes após a venda. As principais medidas abrangem:

- No processo de Inovação:
  - Tempo de ciclo do projeto de desenvolvimento de produtos ou serviços;
  - Custo de pesquisa e desenvolvimento;
  - ROI em projetos de desenvolvimento de novos produtos ou serviços;
  - Receita proveniente de novos produtos ou serviços;
- No processo de Operações:



- Tempo de ciclo do pedido do cliente;
- Percentual de não conformidades no processo;
- Custo do processo;
- Produtividade por funcionário;
- No processo de Serviços de pós-vendas:
  - Tempo médio de solução de problemas;
  - Custo de assistência do pós-vendas;
  - Percentual de solicitações atendidas em uma só vez;

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, as medidas servem para orientar a organização a criar e manter uma infra-estrutura necessária para sustentar os objetivos das outras perspectivas, que são os objetivos financeiros, objetivos dos clientes e objetivos dos processos internos. Nessa perspectiva, os vetores de aprendizado e crescimento provêm de três fontes: funcionários, sistemas de informação e alinhamento organizacional. Um grupo essencial de três indicadores focados nos funcionários - satisfação, produtividade e retenção – é capaz de monitorar alguns resultados, frutos do investimento nas três fontes citadas, embora as empresas devam produzir outros indicadores específicos para esta dimensão, que seja capaz de retratar, com maior afinidade, a estratégia de negócios da empresa. Como medidas essenciais, pode-se citar:

- Satisfação dos funcionários;
- Retenção dos funcionários;
- Lucratividade por funcionário.

Finalmente, o *Balanced Scorecard* é um mecanismo para a implementação da estratégia e não para a sua elaboração, oferecendo a mecânica e o instrumento para a tradução dessa estratégia em objetivos, metas específicas e suas medidas. O *Balanced Scorecard* se propõe a ser mais do que um modelo simples de sistema de indicadores, um modelo de gestão estratégica.

Brown (2001, p.269-279) destaca que o *Balanced Scorecard* tornou-se uma parte integral do CRM de muitas organizações, porque ele contém uma perspectiva do cliente feita para garantir a segmentação efetiva de mercado, a lucratividade dos clientes e o gerenciamento da retenção. Aponta que uma forma de incrementar o *Balanced*

*Scorecard* é adotar medidas catalisadoras, que vêm a ser as que criam condições necessárias para a mudança, mudança esta, que é plenamente identificável e necessária. Portanto, as medidas catalisadoras servem para aumentar a velocidade das mudanças necessárias, adotando, desta forma, uma nova maneira de abordar um problema, um serviço, um segmento de cliente ou uma linha de negócios em especial. Um exemplo disso é a empresa que, preocupada com uma meta de serviço de seus empregados, coloca a seguinte frase na traseira dos seus caminhões: -“Dirigir com segurança é a minha prioridade. Como estou dirigindo? Ligue para 0800- xxxx –xxxx”. Esse tipo de programa pode estimular uma mudança quase que imediatamente no comportamento do motorista a partir do dia em que o adesivo for colocado. O entendimento é que as medidas catalisadoras delegam poder e convencem os funcionários de que eles podem alcançar alguns resultados, sem oferecer a eles nenhum incentivo monetário de verdade ou reconhecimento pessoal formal. Para implementá-las, é necessário ser ágil e eficaz, a fim de que as medidas sejam criadas para dar suporte às mudanças necessárias. São necessárias quatro etapas para implementação:

- 1ª. etapa - Identificar a área que precisa da mudança: significa escolher a área que se encontra com problema, concentrando-se na fonte do problema. Exemplo: os clientes reclamam do atendimento e aprofundando-se, descobre-se que o problema está no tempo de resposta ruim do *Call Center*.
- 2ª. etapa – Identificar um marco relevante: significa descobrir um marco, uma medida ligada à mudança desejada que precisa ser definida. O marco ou incentivo deve estar relacionado à experiência do cliente para poder ser julgado por eles rapidamente. Por fim, o marco deve ser simples o suficiente para ser implementado rapidamente. Exemplo: o Serviço de Correios Americano estava sendo muito criticado pelos clientes que passavam muito tempo nas filas. Para vencer o desafio com seus funcionários, a divisão da Carolina do Norte divulgou o seu marco na mídia aos seus clientes, que comparava o serviço dos correios ao do McDonald's: “Serviço em ‘x’ minutos ou o seu pedido de graça”. O saldo final foi positivo.
- 3ª. etapa – Criar uma abordagem para medir o desempenho: significa tornar o indicador de desempenho tangível e mensurável. É um meio de quantificar a ligação entre a área que precisa de mudança e o marco que foi criado.
- 4ª. etapa – Anunciar e implementar o programa rapidamente: significa explicar claramente as metas do programa e a estratégia para os funcionários envolvidos. O

anúncio deve ser eficiente a ponto dos funcionários perceberem que seu desempenho está sendo medido e por que motivo, dando-lhes direção e foco no que precisam melhorar. Em seguida, a organização deve avisar ao público e começar o mais rápido possível.

Em HSM Management (2003 c), foi apresentada uma pesquisa no mercado brasileiro, realizada pelas empresas Peppers and Rogers Group do Brasil e H2R Pesquisas Avançadas, para identificar o atual estágio de práticas de relacionamento e tecnologia de CRM em que as empresas estão. Em algumas das questões, foi abordado quais eram os principais indicadores de resultados do relacionamento com clientes. Pela ordem, aparecem os seguintes indicadores principais:

- Satisfação dos clientes;
- Retenção dos clientes;
- Lucratividade por cliente;
- Participação no cliente;
- Receita Total de vendas;

Em seguida, a pesquisa também levantou quais os principais indicadores de resultados de programas de relacionamentos com clientes utilizados pelas empresas. Pela ordem, aparecem:

- Aumento da Receita de Vendas por cliente, por linha de produtos ou serviços;
- Aumento da frequência de compras por cliente;
- Número de pedidos.

A pesquisa ainda apontou que as empresas pretendem lançar mão, nos próximos três anos, dos seguintes indicadores:

- Lucratividade de clientes;
- Retorno sobre o investimento (ROI);
- Valor vitalício do cliente.

Em outra pesquisa publicada em Siebel (2002), produzida pela empresa Satmetrix Systems em setembro de 2001, através de uma auditoria independente realizada em empresas que implementaram soluções de CRM da empresa Siebel Systems, foram

utilizados os seguintes indicadores principais para medir o resultado das implementações:

- Aumento da Receita;
- Aumento da Retenção de clientes;
- Ganhos de produtividade dos funcionários;
- Aumento da satisfação dos clientes;
- Retorno sobre o investimento (ROI).

Percebe-se, pelas duas pesquisas mencionadas antes, que há uma confluência dos indicadores de desempenho utilizados em CRM em torno de poucos itens, os quais são cobertos pela abordagem do *Balanced Scorecard*. Assim, para efeito desse trabalho, com base na perspectiva de cliente, na perspectiva financeira e na perspectiva de processos internos que abordam os autores Kaplan e Norton, foram selecionados os principais indicadores de desempenho. Dentre eles, foram selecionados aqueles que sofrem variações em função de implementações de CRM, de acordo com a revisão da literatura em CRM, limitando-se a quatorze indicadores que pudessem refletir o verdadeiro impacto na efetividade organizacional. Decidiu-se dividir os indicadores selecionados em quatro blocos, nomeados de acordo com o indicador mais relevante. A seguir, os quatro blocos e os indicadores mencionados.

#### 1) RECEITA/LUCRATIVIDADE:

- Aumento da Lucratividade por cliente;
- Aumento da Receita de vendas;
- Aumento da Receita Média de vendas por cliente;
- Aumento da Quantidade Média de produtos/itens vendidos por cliente;
- Aumento de Market Share por linha de produto ou segmento;

#### 2) RETENÇÃO DE CLIENTES:

- Aumento do Número de clientes da empresa há mais de 3 anos;
- Aumento da Frequência de compras dos clientes;
- Aumento do Número de clientes;

### 3) SATISFAÇÃO DE CLIENTES

- Melhoria do Índice de Satisfação dos clientes;
- Aumento do número de contatos com os clientes;
- Redução da Média de reclamações dos clientes;

### 4) REDUÇÃO DE CUSTOS

- Redução do Custo de Atendimento ao cliente;
- Redução no Tempo Médio de Atendimento ao cliente;
- Redução no Tempo Médio de Solução à solicitação dos clientes.

### 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1- Introdução

Toda pesquisa carrega em si mesma a característica de transferibilidade que é a capacidade de ser aplicável, o poder de ser implementada trazendo resultados.

A pesquisa deve ter um objetivo tal, que seja concreto o suficiente, a fim de atingir o principal interesse do pesquisador, que é o de compreender o problema, dando uma explicação clara sobre a dificuldade que se pretende resolver. Assim, de acordo com Lakatos e Marconi (1989):

*“formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico, inconfundível.”*

A escolha de um método de pesquisa adequado ao tipo de problema estudado é fundamental para o sucesso de uma determinada pesquisa. Ao longo do tempo, os métodos de pesquisa foram sendo criados e melhorados, tendo sempre, na sua mira, os tipos de problema freqüentes que ocorriam e mais incomodavam ou mais instigavam os indivíduos. Entretanto, outros fatores ligados ao problema podem também nortear a decisão por um método.

De acordo com Gouvêa (1999), um método qualitativo se encaixa bem nas situações em que o pesquisador se encontra diante de um problema que dispõe de pouca informação, ou esta precisa ainda ser pesquisada entre as pessoas mais experientes ou com maior conhecimento sobre o assunto.

Adicionalmente, quando os dados a serem obtidos são de caráter complexo, exigindo um aprofundamento nas questões psicológicas, cabe a escolha pelo método qualitativo. Assim, a decisão é adequada tanto para compreender tais questões como para explorá-las.

Desta forma, quanto mais subjetivo é o assunto pesquisado, tal como, as percepções, os hábitos, os fatores de motivação, mais adequada é a Pesquisa Qualitativa, com a qual é

possível compreender a complexidade interior do indivíduo. A preferência pela Pesquisa Qualitativa se dá também nas situações em que haja recursos escassos ou pouco tempo para realização.

De acordo com Parasuraman (1986), “a Pesquisa Qualitativa envolve coleta, análise e interpretação de dados que não podem ser significativamente quantificados, isto é, resumidos em termos numéricos.”

A pesquisa qualitativa não tem uma preocupação em medir as coisas, mas basicamente em compreender as coisas. Desta forma, enquanto uma pesquisa qualitativa procura indicar a presença ou ausência de algo, a pesquisa quantitativa procura indicar o grau em que algo está presente.

Gouvêa (1999), tratando sobre a diferença entre a metodologia utilizada entre a pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa, menciona que, na pesquisa quantitativa, os dados são obtidos, em geral, a partir de perguntas fechadas, feitas a um grande número de respondentes, obedecendo às regras estatísticas; já na pesquisa qualitativa, os dados são gerados a partir de perguntas abertas, de entrevistas individuais ou em grupo, de entrevistas em profundidade e de testes projetivos.

### **3.2- Justificativa para uso do Estudo de Caso**

Yin (1994) apresenta várias situações para a escolha da estratégia de uma pesquisa, dependendo de três condições : (a) a forma na qual a questão da pesquisa está inserida, (b) o controle que o investigador tem sobre eventos comportamentais reais e (c) o foco em fenômenos contemporâneos, em sentido contrário aos eventos históricos. Em pesquisas sociais, cita os seguintes tipos de pesquisa: experimentos, pesquisas de campo, pesquisas históricas, análise de dados históricos e estudo de caso. A seguir, segue um quadro resumo de Yin, com as situações em que cada estratégia de pesquisa pode ser melhor escolhida.

ESTRATÉGIA	FORMA DA QUESTÃO DA PESQUISA	REQUER CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS	ÊNFASE EM EVENTOS CONTEMPORÂNEOS
Experimento	Como, por que	SIM	SIM
Pesquisa de campo	Quem, o que, onde, quanto, quantos	NÃO	SIM
Análise de arquivos (ex.: estudo econômico)	Quem, o que, onde, quanto, quantos	NÃO	SIM/NÃO
Histórico	Como, por que	NÃO	NÃO
Estudo de caso	Como, por que	NÃO	SIM

**Tabela 4 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa (Yin, 1994)**

O Estudo de Caso é o método que melhor se adequa aos objetivos desta pesquisa, tendo em vista que:

- é mais propício para o estudo de fenômenos em profundidade, inseridos em um determinado contexto, quando “questões ‘como’ ou ‘porque’ são colocadas, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real” (Yin, 1994).
- O Estudo de Caso é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se pretende conhecer profundamente sobre um ou poucos elementos da população, sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações (Mattar, 1999).
- O Estudo de Caso é muito útil em pesquisas exploratórias em que se busca investigar temas complexos ou para construir hipóteses ou, ainda, para reformular os problemas.
- O Estudo de Caso se aplica também para desvendar problemas relacionados a um objeto de estudo que seja considerado como típico para aquele problema, ou seja, ideal para ser estudado.

Godoy (1995) explica que, no estudo de caso de uma única organização, a escolha da empresa a ser analisada pode ser feita com base no critério de “empresa diferenciada”.

Optou-se pela escolha de um caso único, porque o problema de pesquisa estava cercado de muitos detalhes que exigiam um aprofundamento maior e tratava-se de um caso crítico (de sucesso reconhecido na implementação de Tecnologia de CRM), o qual



pretendia-se obter informações relevantes. Diante disso, a unidade de análise escolhida foi por conveniência do pesquisador. Trata-se de uma organização representativa em seu segmento de negócios, com características de liderança em seu setor, como participação de mercado e resultados financeiros, além do faturamento e lucro significativos. Os seguintes critérios foram observados para a escolha:

- A unidade escolhida tinha que ter implantado uma solução de CRM há pelo menos 6 meses, sendo este tempo considerado o mínimo necessário para perceber se houve a aceitação, uso e incorporação da tecnologia pela empresa.
- A unidade escolhida não deveria ter iniciado a implantação da tecnologia integrada de CRM há mais de 2 anos e meio do início da pesquisa, uma vez que acima desse período, torna-se mais difícil a obtenção de respostas seguras dos entrevistados.
- A unidade escolhida tinha que ser uma referência de implantação por parte de seu(s) fornecedor(es) de tecnologia, de modo a assegurar que a empresa tenha obtido sucesso na aplicação da tecnologia.

### **3.3 - Modelo Conceitual da Pesquisa**

#### **3.3.1- As Questões da Pesquisa**

A abordagem de pesquisa adotada baseou-se nos objetivos desse estudo e procurou atender às questões levantadas inicialmente, a partir do estudo de caso em uma empresa que considerou como sucesso a implementação de um projeto de Tecnologia de CRM no Brasil. Retomando as questões de pesquisa, tem-se a principal da pesquisa:

**- Quais os condicionantes e sua influência sobre os resultados da implementação da Tecnologia CRM?**

As demais questões detalham a pesquisa:

- **Quais as principais motivações para a implantação do Projeto de Tecnologia de CRM?**
- **Quais as principais ferramentas de tecnologia utilizadas para obtenção de sucesso?**
- **Quais os fatores críticos para o sucesso percebido na implementação do Projeto de Tecnologia de CRM?**

- **Quais os resultados do projeto percebidos pela empresa (Prazo, Custo, Qualidade e Desempenho) na implantação, que a fizeram considerá-lo como de sucesso?**
- **Quais os fatores que contribuíram para a hospitalidade, adoção, uso e incorporação da Tecnologia de CRM pela empresa?**
- **Quais os impactos produzidos pela implantação da Tecnologia de CRM na organização que contribuíram para a percepção da efetividade organizacional?**

### **3.3.2 – O Modelo Conceitual utilizado**

O modelo de pesquisa utilizado fundamenta-se em diversos temas presentes na revisão da literatura, percorrida em capítulos anteriores: A Arquitetura da Tecnologia de CRM, os Fatores Críticos de Sucesso em Projetos de T.I., Reengenharia de Processos, caracterização do Sucesso em Projetos, Adoção de Tecnologia, Indicadores de desempenho, entre outros.

Esse modelo é uma adaptação do Modelo de Pesquisa de Bergamaschi (1999, p.62-72), que foi utilizado para pesquisar empresas brasileiras que implementaram soluções de tecnologia de Sistemas de Gestão Empresarial (*ERP -Enterprise Resource Planning*). Ocorre que há diversas semelhanças na implementação de soluções ERP com soluções CRM, dentre as quais podemos citar algumas:

- as empresas preferem implementar soluções “pacotes” (soluções que contemplam, em um único conjunto de aplicativos integrados entre si, diversas funcionalidades, propostas predominantemente por um único fornecedor) do que implementar “soluções caseiras” (soluções desenvolvidas pela própria empresa) ou “soluções de líderes do gênero” (soluções multifornecedores, oriundas dos que são líderes em suas especialidades);
- os “pacotes”, em geral, estão desenvolvidos em um paradigma tecnológico mais avançado e mais genérico do que as aplicações existentes na empresa; então, o processo de integração, de uma tecnologia mais avançada com outra menos avançada, requer cuidados especiais tanto nos aspectos técnicos como nos aspectos humanos;
- em geral, há um período significativo de análise pela empresa, antes de tomar a decisão entre “fazer dentro de casa” e “comprar um pacote”, em que se leva em

- conta, principalmente, o custo do investimento, o tempo de implantação, a reputação do fornecedor, a qualidade do suporte técnico, o nível de preparo do pessoal interno, sendo isso tudo em função das necessidades do negócio. Porém, uma vez tomada a decisão, há uma forte pressão interna para que os objetivos previstos sejam alcançados e o projeto se desenvolva rapidamente;
- os “pacotes”, em geral, contemplam ferramentas parametrizáveis de modelagem de negócios, que permitem adaptações configuráveis pelos usuários;
  - as implementações desse porte de projeto, em geral, envolvem várias áreas da empresa por proporem mudanças em diversos processos de negócio. Por isso, um alto nível de integração com os sistemas legados e também um alto nível de conversão e migração de dados é esperado;
  - as implementações dos “pacotes”, em geral, ocorrem através de equipes multifuncionais, que envolvem o fornecedor da Tecnologia do *software* e de seus parceiros de negócio, entre os quais, consultorias especializadas, além da equipe da própria empresa;
  - as implementações desse tipo de solução tecnológica, em geral, envolvem um sério risco às organizações porque mexem em processos chaves ao negócio.

Detalhando o Modelo Conceitual de Pesquisa (Figura 15), observa-se que ele estabelece uma ligação entre os fatores críticos de sucesso na implementação de um Projeto de Solução (Tecnologia) de CRM e os aspectos relacionados à solução implementada. Nesse contexto, vê-se que os resultados do projeto e os impactos produzidos por ele, diante das expectativas existentes, é que levam à avaliação do sucesso e referem-se não somente à conclusão do projeto em si, mas também à fase posterior a sua implantação, em que ocorre a utilização da Tecnologia pelos usuários.

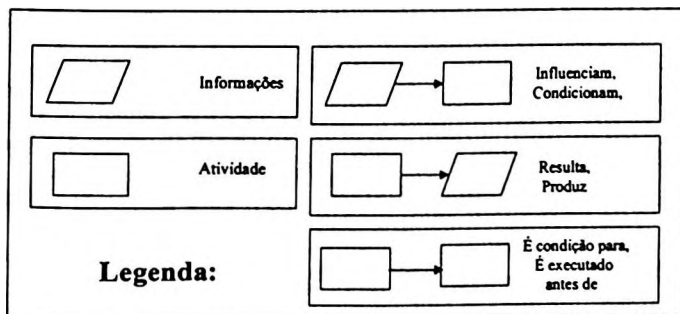
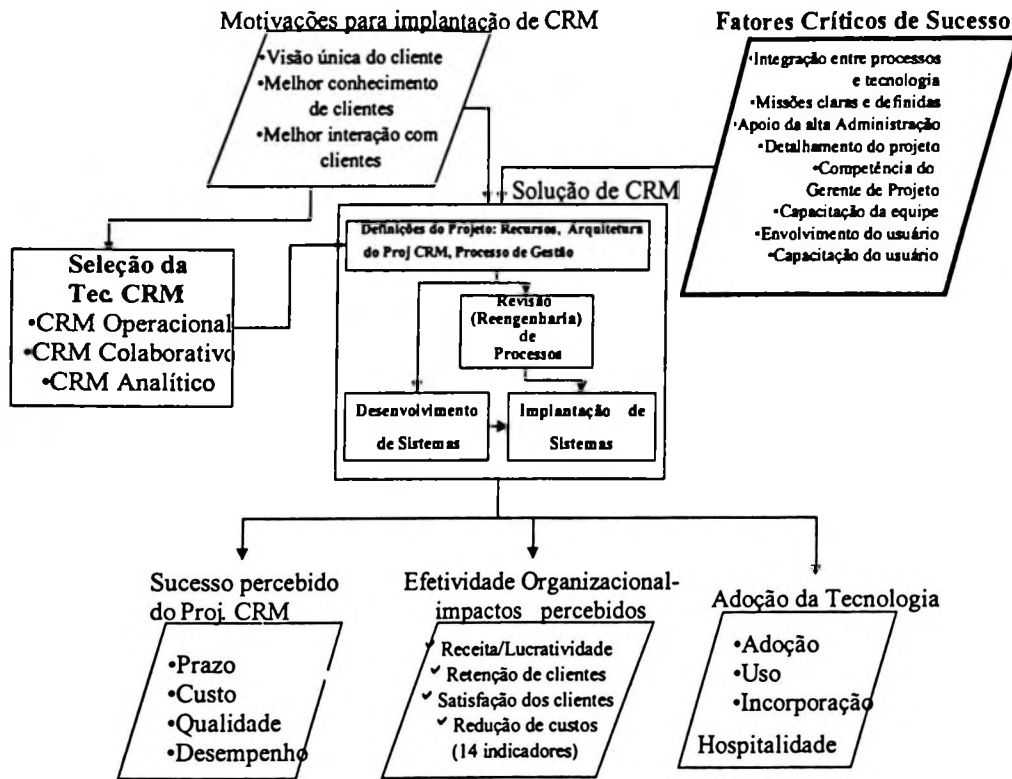
O Modelo Conceitual de Pesquisa (Figura 15) apresenta as seguintes características:

- As necessidades do negócio produzem motivações para implantação de CRM na empresa. O conhecimento que a empresa dispõe sobre o conjunto de tecnologias de CRM possíveis para suprir as necessidades do negócio, aliada a sua cultura organizacional e experiência empresarial, são alguns aspectos inerentes na atividade de seleção das tecnologias de CRM mais apropriadas para atingir os objetivos finais desejados. A seleção da tecnologia se desenvolve sob as restrições dos recursos

organizacionais às quais a empresa se submete, tais como os recursos financeiros, humanos, tecnológicos, entre outros.

- As Tecnologias de CRM são implantadas através de um Projeto de Solução de CRM, cujo sucesso dependerá do atendimento primordial de determinados Fatores Críticos; O projeto de solução de CRM, por sua vez, é realizado mediante uma seqüência de atividades essenciais, assim sintetizadas: definições iniciais de projeto, em que são definidos os recursos necessários para o projeto, a arquitetura e o processo de gestão do projeto; revisão de processos de negócios que levam a reengenharia de processos ou a melhoria dos processos existentes tendo como base o conjunto de tecnologias que serão implementadas; o desenvolvimento de sistemas; a implantação dos sistemas.
- O Sucesso percebido pela empresa do Projeto de Tecnologia de CRM depende do êxito do empreendimento, ou seja, depende de que as condições esperadas pela empresa em relação ao prazo, ao custo, à qualidade e ao desempenho do conjunto das tecnologias utilizadas sejam satisfatórias;
- Atender certos Fatores Críticos, leva à adoção da tecnologia pela empresa (adoção, uso e incorporação), de modo que seja possível compreender o sucesso não somente em função do resultado satisfatório da implementação da Tecnologia (inovação), mas também, em função da sua devida absorção pela organização;
- As mudanças nos processos de negócio envolvidos, mais a implantação dos sistemas desenvolvidos geram impactos na organização que são caracterizados pelos resultados do negócio, medidos através de indicadores específicos. Os resultados provocados pela Solução de CRM podem ser mensurados por quatro blocos de indicadores (Receita/Lucratividade, Retenção dos clientes, Satisfação dos clientes e Redução de Custos). Estes englobam o total de 14 medidas do desempenho empresarial, selecionadas pelo pesquisador, que refletem, enfim, como os objetivos do negócio foram influenciados pela aplicação da Tecnologia de CRM na organização.

**Modelo Conceitual de Pesquisa**



**Figura 15– Modelo Conceitual de Pesquisa**

Dentre as abordagens sobre a arquitetura de CRM, vistas no Modelo Conceitual da Pesquisa como o conjunto de Tecnologias de CRM, foi escolhida a abordagem padrão “de fato”, que contempla o CRM Operacional, Analítico e Colaborativo (META Group (1999); Peppers and Rogers Group do Brasil (2000); Greenberg (2001)).

Sobre os fatores críticos de sucesso na implementação do projeto, a partir da literatura existente, foram obtidas oito proposições iniciais a serem investigadas, a partir da concisão de diversos estudos sobre a implementação de projetos (Sbragia e Robic (1995); Bergamaschi (1999)), sobre a implementação da Tecnologia de CRM ( People Soft (2003); Siebel (2003)) e que melhor se adequavam ao objetivo proposto. Os itens selecionados foram os seguintes: (1) Integração entre processos e tecnologia, (2) Missões claras e definidas, (3) Apoio da alta Administração, (4) Detalhamento do projeto, (5) Competência do Gerente de Projeto, (6) Capacitação da equipe, (7) Envolvimento do usuário, (8) Capacitação do usuário.

O sucesso percebido na implantação do projeto detém quatro itens – (1) prazo, (2) custo, (3) qualidade e (4) desempenho - circunscritos na literatura de Administração de Projetos, citados por alguns autores referenciados anteriormente - Pinto e Slevin (1998), Sbragia e Robic (1995) e Bergamaschi (1999) - sobre os quais foi identificada a presença, uma vez que, no estudo em questão, foi selecionado um caso de sucesso auto declarado.

De acordo com o que foi visto na revisão da literatura, de nada vale a implantação de um projeto sem que o mesmo venha a ser efetivamente utilizado na organização. Com base nos modelos de Kwon e Zmud (1987), Lewin-Schein (citado por Miranda, 1992 e; Bergamaschi (1999)), Rogers e Shoemaker (1971), Rogers (1983), Ciborra (2003) foi pesquisado como ocorreu a adoção, o uso, a incorporação dos sistemas pela empresa, e também, como foi a hospitalidade da tecnologia, para compreender como a companhia efetivamente introduziu a tecnologia no âmbito dos seus negócios.

Os impactos produzidos pela implementação do projeto de Tecnologia de CRM na efetividade organizacional foram observados sob a ótica dos indicadores de desempenho

impactantes nos negócios da empresa, nos quais a proposta de CRM se insere. Foram selecionados os principais indicadores utilizados na abordagem do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton (1997)) e, dentre eles, foram utilizados aqueles que mais sofrem influência pelas iniciativas de CRM ( HSM Management (2003 c); Siebel (2002); Brown (2001); Kalakota e Robinson (2002); Swift (2001) ). Foram escolhidos quatorze indicadores, divididos em quatro blocos que foram denominados de acordo com critério do pesquisador, relacionados a seguir:

- 1) RECEITA/LUCRATIVIDADE: 1.1) Aumento da Lucratividade por cliente; 1.2) Aumento da Receita de vendas; 1.3) Aumento da Receita Média de vendas por cliente; 1.4) Aumento da Quantidade Média de produtos/itens vendidos por cliente; 1.5) Aumento de *Market Share* por linha de produto ou segmento;
- 2) RETENÇÃO DE CLIENTES: 2.1) Aumento do Número de clientes da empresa há mais de 3 anos; 2.2) Aumento da Frequência de compras dos clientes; 2.3) Aumento do Número de clientes;
- 3) SATISFAÇÃO DE CLIENTES: 3.1) Melhoria do Índice de Satisfação dos clientes; 3.2) Aumento do número de contatos com os clientes; 3.3) Redução da Média de reclamações dos clientes;
- 4) REDUÇÃO DE CUSTOS: 4.1) Redução do Custo de Atendimento ao cliente; 4.2) Redução no Tempo Médio de Atendimento ao cliente; 4.3) Redução no Tempo Médio de Solução à solicitação dos clientes.

### **3.3.3- Organização da Pesquisa e Coleta de Dados**

É importante ressaltar que o Estudo de Caso utiliza-se de múltiplas fontes de dados, mas distingue-se de certa forma de outros métodos qualitativos porque extrapola o uso exclusivo de dados qualitativos, obtidos em entrevistas, relatos verbais ou escritos e, vai em busca de dados quantitativos, numéricos, que irão clarificar a real situação do problema em estudo, completando-a. Um ponto importante a destacar sobre a pesquisa qualitativa decorre da ausência da preocupação numérica. Enquanto na pesquisa quantitativa, a amostra de respondentes deve representar o todo para a pesquisa ser válida, na pesquisa qualitativa, o máximo que se pode dizer é que a amostra deve ser qualificada, ou seja, adequada à proposta de pesquisa. Desta forma, a amostra na pesquisa qualitativa não é conclusiva, ou seja, não se pode dizer, cientificamente, que

dada a amostra, o todo se comporta tal qual a mesma. Apenas, pode-se deduzir algo do próprio público da amostra.

A coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi a de entrevistas em profundidade, entrevistas por telefone e uso de questionário. Adotaram-se os três recursos citados, visto serem os que melhor se enquadraram na modalidade de pesquisa em questão, uma vez que seria insuficiente ou inadequado o tipo de coleta somente pela observação direta ou apenas por documentos escritos.

Inicialmente, foram obtidos os depoimentos pessoais dos elementos envolvidos na questão de pesquisa da organização, sendo que as entrevistas seguiram um planejamento inicial orientado pelo Protocolo da Pesquisa que previa a aplicação de um questionário (ANEXO 1), sem, necessariamente, seguir a ordem das questões nele contidas. Foram aceitos e devidamente analisados, em condição de complemento, os documentos que os entrevistados deixaram à disposição do pesquisador, sendo considerados como parte da realidade estudada.

O Estudo de Caso deve expressar, com clareza, cada momento em que os eventos principais ocorrem, a sua seqüência ao longo do tempo de acordo com o contexto encontrado. Segundo Bonoma (1985), o estudo de caso requer habilidades de julgamento clínico sobre o que assistir ou perceber e o que isso significa. Assim, o estudo de caso depende mais da interpretação do pesquisador sobre o significado dos eventos, das informações e julgamento da realidade, do que propriamente da realidade objetiva. Conforme argumenta Godoy (1995),

*“o conteúdo das observações geralmente envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo e uma parte reflexiva, que inclui os comentários do pesquisador durante a coleta de dados. O registro das observações será feito, na maioria das vezes, por meio de anotações escritas. A combinação das anotações com material obtido de gravações também poderá ser utilizado.”*

Embora o observador deva estar preocupado em ser fiel à realidade do caso, abrangendo-o em sua totalidade, conforme afirma Godoy (1995), é necessário focalizar as observações ao redor de certos aspectos, sob o risco de terminar com uma grande quantidade de informações irrelevantes, ou ainda, com ausência de informações importantes que ofereceriam a possibilidade de realizar uma análise melhor. Para evitar



que erros dessa natureza fossem cometidos no processo da pesquisa, conforme já mencionado, foi utilizado um roteiro de perguntas (ANEXO 1), que foram formuladas com objetividade, em torno do Modelo Conceitual da Pesquisa (Figura 15), seguindo o planejamento da mesma. É válido argumentar que, conforme propõe Yin (1994), o planejamento de pesquisa é a seqüência lógica que leva o pesquisador, do dado empírico às questões iniciais da pesquisa, e destas às suas conclusões, onde entre a fase inicial e final há de se deparar com as etapas de coleta e análise de dados relevantes.

Nessa pesquisa, para garantir a validade do constructo (Yin, 1994), foram definidas medidas operacionais para os conceitos estudados e utilizadas diversas fontes de evidência, com o confronto das respostas, entre as pessoas envolvidas no mesmo contexto. Após o término das entrevistas iniciais, foram redigidos relatórios posteriormente validados pelos entrevistados, para garantir veracidade aos relatos. Em seguida às entrevistas iniciais, utilizou-se um questionário fechado (ANEXO 2), resumindo as questões principais e intrigantes levantadas inicialmente. Estas puderam ser confrontadas entre as áreas entrevistadas, tendo sido respondidas em conjunto. O relatório final também foi validado pelos entrevistados.

#### **3.3.4- Protocolo da Pesquisa**

Segundo Yin (1994), um protocolo de estudo de caso extrapola o conteúdo de um Instrumento de Pesquisa, pois contém o instrumento, procedimentos e regras gerais que devem ser seguidos no uso do instrumento.

Portanto, as regras gerais e procedimentos utilizados foram conduzidos segundo a seguinte abordagem:

*1- Entrevistar os principais envolvidos com a solução de CRM na empresa, confrontando as opiniões relatadas. Dentre eles: o Responsável pelo CRM, o Gerente do Projeto, os Responsáveis pelas áreas usuárias, um Responsável da empresa pela Tecnologia da Informação com relação a CRM, um Responsável externo pela condução do Projeto.*

Foram entrevistados o executivo responsável pelo Projeto e pelo CRM na empresa, um executivo designado pela área de *Supply Chain* da organização - onde a solução de

CRM foi implantada- um gerente de Tecnologia da Informação ligado ao projeto, e um executivo do fornecedor do aplicativo de CRM, que participou ativamente do projeto, exercendo a função de Gerenciamento de Relacionamento com Clientes na época. Houve a coincidência entre o papel do Gerente do Projeto na empresa e o executivo responsável pela principal área usuária – a área de *Customer Services*, que está na Diretoria de *Supply Chain* da empresa. Não houve a necessidade de entrevistar outros usuários envolvidos.

Era objetivo do pesquisador, entrevistar, além do Gerente Responsável pela implantação do Projeto de CRM na organização, no mínimo, um outro responsável pela área de negócio que fosse considerada a que mais se utilizava da aplicação de CRM. Porém, verificou-se que o Gerente Responsável pelo CRM na organização era o executivo responsável pela principal área usuária e a solução de CRM não extrapolou mais do que uma grande área da organização – a Diretoria de *Supply Chain*. Por outro lado, pretendia-se selecionar um executivo da área que menos utilizasse o sistema, a fim de poder contrapor percepções de utilização sob ângulos diferentes. Entretanto, por limitações de disponibilidade da empresa e de seus executivos, a empresa designou o próprio Gerente do Projeto para responder essas questões, pois tratava-se do interlocutor da empresa nesse assunto. Essa limitação, no entanto, foi superada com a coleta de informações do fornecedor do aplicativo de CRM, que propiciou confrontar as informações transmitidas que pudessem estar superdimensionando as características gerais do projeto e que pudessem representar um viés à pesquisa. Para assegurar a validade das principais questões em dúvida e para obter novas informações a partir das primeiras entrevistas, efetuou-se um cruzamento de respostas obtidas através do questionário do ANEXO 2.

*2- Agendar as entrevistas e cumprir os compromissos preestabelecidos com os entrevistados. Apresentar o Modelo Conceitual da Pesquisa aos respondentes e conduzir as entrevistas com base no Roteiro de Questões (ANEXO 1).*

Todas as entrevistas foram previamente agendadas e os horários rigorosamente cumpridos. Foi utilizada a entrevista por telefone para o esclarecimento de dúvidas com

os entrevistados, sendo administrada, caso a caso, a coleta de informações complementares.

O Modelo Conceitual da Pesquisa era apresentado no início de cada entrevista, procurando dar ao respondente uma idéia do escopo das questões principais que seriam abordadas.

Foi seguido um roteiro de perguntas presente no ANEXO 1, que procurou abranger todo o contexto do Modelo Conceitual de Pesquisa e que pudesse conduzir o pesquisador às conclusões necessárias para responder as questões da Pesquisa.

### *3- Registrar as entrevistas e obter a concordância dos entrevistados.*

As entrevistas foram devidamente anotadas, mas não foram gravadas por não terem sido autorizadas pelos respondentes. Antes de iniciar o processo de análise dos dados, os relatórios das entrevistas foram devidamente aprovados pelos respondentes. As questões que ficaram pendentes foram estruturadas em um questionário (ANEXO 2) que foi encaminhado aos entrevistados. Após ser respondido, em conjunto, pelos entrevistados, e encaminhado ao pesquisador, também passou a fazer parte dos documentos da coleta de dados da pesquisa.

## 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

### 4.1 – Descrição do Caso

#### 4.1.1 - A empresa – uma Indústria de Alimentos

A empresa estudada possui sua matriz no Brasil, em São Paulo, capital. Faz parte de um grupo multinacional que explora, principal e prioritariamente, o segmento de alimentos, sendo tradicional em nutrição infantil. O mercado brasileiro é considerado estratégico na visão globalizada da companhia. A empresa está no Brasil há pouco mais que meio século e posiciona-se entre as principais líderes de sua área no mercado nacional, situando-se entre as 50 maiores empresas privadas do país. (Revista Exame (2002); Revista Exame (2003)). Possui diversas marcas em circulação e é líder de mercado em várias categorias. Embora essa liderança represente uma força inercial muito vigorosa, a empresa conseguiu reverter, nestes últimos três anos, uma tendência de queda de receitas que deflagrou uma perda de quase 10% de suas receitas em dólar, no período de 1996 a 2000 e uma retração, em participação de mercado, em várias categorias. Em razão disso, a empresa passou por uma série de reestruturações internas e está superando a 'síndrome da liderança', tendo crescido cerca de 5% em Vendas em 2001 e quase 10% em 2002, em dólares americanos. É importante destacar que, pelo fato da empresa faturar acima de 2 bilhões de dólares, crescimentos, como estes, representam um montante significativo.

A empresa possui uma larga e diversificada atuação em seu ramo. Emprega milhares de funcionários e possui algumas unidades espalhadas pelo país, onde são fabricados produtos das mais das mais diversas categorias de alimentos totalizado mais de 1.000 itens.

#### 4.1.2 – Contexto

No biênio 2000-2001, a empresa vivenciava um movimentado processo de reestruturação, visando recuperar a participação de mercado perdida, em várias categorias de produtos, e a receita em dólar, em queda no período de 1996 a 2000. Nesse biênio, a organização viveu um intenso programa de mudanças e transformações

organizacionais: linhas de produtos deficitários inteiras eram retiradas do mercado, a atuação dos vendedores passava a ser direcionada de acordo com o canal de venda e perfil de consumo do cliente, repositores e promotores de vendas - antes terceirizados – tornaram-se funcionários, várias marcas foram retiradas do mercado em função do fortalecimento de outras, a estrutura hierarquizada das fábricas deu espaço à estrutura participativa de células de trabalho no chão de fábrica, entre outras medidas de grande impacto que se sucederam.

No embalo dessas transformações, a partir de uma pesquisa de mercado patrocinada pela área de Vendas da organização, concluiu-se que era necessária uma reorientação estratégica da empresa, visando melhorar o relacionamento com os seus clientes. Dessa iniciativa de abordar o CRM na empresa nasceu a idéia de encontrar uma solução tecnológica que pudesse resolver o problema de suporte ao pós-vendas. Embora os clientes reconhecessem a qualidade dos produtos e o bom nível do pessoal envolvido no atendimento, acreditavam que os serviços de atendimento aos seus problemas – de simples a complexos - estavam inadequados e apresentavam uma certa morosidade.

É importante destacar que a empresa tem uma grande preocupação com o seu consumidor final. Mas, o que a estava preocupando efetivamente era o seu relacionamento com as empresas clientes (atacado e varejo), que são as principais responsáveis em fazer os produtos chegarem ao ponto de venda para o consumidor final. Portanto, o projeto caracteriza-se por ser *Business to Business*.

#### **4.1.3 – Características gerais do Projeto de Tecnologia de CRM**

O projeto de Tecnologia de CRM teve duração de nove meses, iniciando em dezembro de 2000 e finalizando em setembro de 2001. A organização decidiu pela implantação de um pacote porque compreendeu que a relação custo-benefício era mais vantajosa do que desenvolver uma solução caseira. Apoiou-se principalmente no fato do aplicativo possuir inúmeras funcionalidades inerentes, que possibilitariam a agilização na obtenção dos resultados esperados. A empresa entendia que embora fosse capaz de desenvolver uma solução caseira e especialista e, ainda, com um bom nível de qualidade, não teria condições de implantá-la em tão pouco tempo.

Assim, foi escolhida a solução da empresa Siebel Systems. Foi adquirido o pacote básico de funções da solução integrada da Siebel que compreende os módulos de Vendas, Marketing e Serviços. Ainda que a solução integrada da Siebel Systems preveja a particularização de funcionalidades por Indústria específica, como por exemplo, Indústria de Bens de Consumo, Indústria Automotiva, Indústria de Alta Tecnologia, etc., a empresa optou pela aquisição de módulos não especializados, tendo como objetivo principal abranger em amplitude as funções de *Call Center*.

O projeto envolveu uma equipe mista de recursos, composta por pessoal da própria organização – incluindo usuários chaves, pessoal de T.I. e gerentes de áreas chaves (de 11 a 20 pessoas) e terceiros (até 10 pessoas) – representados pela empresa de Consultoria e do Fornecedor da Tecnologia.

#### **4.1.4– Motivações para o Projeto de Tecnologia de CRM**

A motivação principal para o projeto era a necessidade que a empresa tinha de oferecer um melhor suporte aos seus clientes, visando proporcionar-lhes um atendimento mais ágil e eficaz que fosse percebido dessa forma. Em paralelo, seguia a necessidade da empresa oferecer um melhor suporte a Vendas, à medida em que poderia desafogar os vendedores de atribuições que não agregavam valor às suas atividades. O gerente do projeto relata: “Traduzindo isto em resultados esperados, a empresa pretendia, com a implementação do projeto, obter uma melhor e crescente fidelização dos clientes.” O enfoque necessário à empresa, naquele momento e naquela situação, era, portanto, o atendimento pós-vendas.

De acordo com o Gerente do projeto “os clientes percebiam claramente que a empresa era lenta para resolver seus problemas e eles tinham que correr atrás das pessoas e das áreas responsáveis, sem um compromisso formal interno que pudesse refletir num melhor atendimento”.

Os problemas mais típicos com que os clientes se deparavam não se referiam necessariamente a questões que pudessem ser estudadas para serem solucionadas

definitivamente, pois muitas delas diziam respeito a fatos do cotidiano, de ordem mais operacional, porém de grande importância para o relacionamento comercial. Dentre esses, pode-se citar: Financeiros – o não recebimento de boleto bancário; Administrativos – nota fiscal com valor divergente; Logísticos – mercadoria que chegou danificada ou que não chegou; Vendas – solicitação de visita, pedido atendido de forma incompleta, solicitação de retorno do vendedor ou Vendas ativas. Entretanto, são essas questões do cotidiano que pesam quando estruturas organizacionais mais enxutas estão na competição mostrando-se mais ágeis e eficientes. A empresa elaborou, então, um estudo minucioso, rastreando os casos mais críticos junto aos clientes, a fim de poder desvendar os principais obstáculos no encaminhamento das soluções. Este estudo serviu de base para a implementação do *Call Center*.

Ficou evidenciado nas entrevistas pessoais e foi devidamente comprovado com as respostas do questionário do Anexo 2, o caráter operacional dado às expectativas da empresa com o projeto, que deveriam refletir na melhoria do atendimento aos seus clientes. Assim, a empresa teve como motivação os seguintes pontos principais:

- 1) Obter melhor interação com seus clientes de forma a :
  - 1.1) Conseguir identificar e personalizar o atendimento aos seus clientes e;
  - 1.2) Passar a conhecer ou a conhecer melhor os canais de atendimento mais adequados a seus clientes;
- 2) Obter uma visão única do cliente a partir:
  - 2.1) Da capacidade de acessar, de forma instantânea e completa, as interações e transações que os seus clientes efetuam pelos mais diversos canais de contato.
- 3) Adquirir um melhor conhecimento dos seus clientes a partir:
  - 3.1) Da capacidade de acessar as informações de seus clientes de forma mais ágil e integrada.

Cabe, aqui, salientar que a empresa apontou serem essas as motivações para o projeto e que seus objetivos foram atingidos.

Por outro lado, cabe ao pesquisador ressaltar que o objetivo de obter a visão única do cliente é mais amplo do que a própria empresa encara. A visão obtida pela empresa com o projeto possibilitou uma condensação das interações e transações do cliente nos

processos relacionados apenas ao atendimento remoto. Antes, os clientes tinham múltiplas possibilidades de contato com as diversas áreas da empresa. A empresa conseguiu obter com o Projeto uma visão integrada do cliente no canal de atendimento remoto. A Tecnologia de CRM oferece mais do que isso ao permitir integrar os vários canais de contato com o cliente, que extrapolam o canal de atendimento telefônico. Ficou claro à empresa, no entanto, que era apenas uma parte da Tecnologia de CRM que seria implementada.

Também ficou evidente que a empresa, tendo implementado um *Call Center B2B*, não possuía uma falsa expectativa com relação ao Projeto. Nem esperava obter os resultados que são típicos do emprego de uma Tecnologia de CRM Analítico. Assim, não esperava com o projeto poder:

- 4) Ter melhor conhecimento dos seus clientes de forma a :
  - 4.1) Poder segmentar ou segmentar melhor os seus clientes;
  - 4.2) Passar a utilizar ou a utilizar melhor as informações oriundas do relacionamento da empresa com seus clientes;
  - 4.3) Ter condições de prever necessidades e desejos dos clientes;
  - 4.4) Ter condições de fazer ofertas de produtos ou serviços aos clientes de forma personalizada;

E, muito ao contrário, com a visão operacional de que a empresa dispunha, em que buscava a agilidade e comprometimento no atendimento aos seus clientes, não tinha ela também a expectativa de com o projeto poder:

- 5) Obter melhor interação com seus clientes de forma a :
  - 5.1) Passar a utilizar ou a utilizar melhor o histórico de pedidos, solicitações ou necessidades dos clientes;
  - 5.2) Passar a utilizar ou a utilizar melhor o histórico de desejos ou intenções dos clientes;
  - 5.3) Passar a utilizar ou a utilizar melhor o histórico de compras dos clientes;
  - 5.4) Passar a utilizar ou a utilizar melhor o histórico de hábitos ou comportamentos dos clientes;ou
- 6) Obter uma visão única do cliente a partir: .



- 6.1) Da capacidade de poder utilizar ou de poder utilizar melhor as informações gerenciais oriundas do relacionamento da empresa com seus clientes para melhoria da tomada de decisão.

Devido a situação de acirramento da concorrência e da competição em seus mercados, a empresa foi questionada se este fato lhe importava de forma direta, implicando em uma motivação para o projeto. No entanto, não foram motivações para o projeto:

- 7) A busca de vantagem competitiva, tendo em vista a competição no mercado e a ação de seus concorrentes;
- 8) A busca de neutralidade competitiva, tendo em vista a ação anterior de seus concorrentes;

Em seguida, foram apresentados os programas de marketing típicos em CRM que eram metas/objetivos da empresa a serem atingidas (os) com a implementação do Projeto de Tecnologia de CRM e solicitado à empresa para indicar o grau de contribuição. Corroborando com as informações obtidas nas entrevistas pessoais, a empresa indicou que tinha como meta os itens relacionados a seguir, e que o Projeto de Tecnologia de CRM contribuiu muito para a conquista desse objetivo:

- A) Fidelizar seus clientes;
- B) Reduzir custos;
- C) e, espontaneamente, acrescentou o item “Ser um ponto único de contato para os clientes”. Entende-se, todavia, que “ser um ponto único de contato para os clientes” não corresponde a um programa de marketing, mas a uma tática gerencial possibilitada pelas ferramentas de tecnologia para assegurar um melhor relacionamento (interativo) com seus clientes.

Ficou evidenciado na resposta que a empresa sabia muito bem o que queria com o Projeto. A empresa mostrou que não tinha a ilusão de que apenas a implantação de alguns módulos do aplicativo pudesse proporcionar benefícios maiores do que poderiam oferecer, ainda que as propagandas sobre o assunto CRM generalizem os benefícios alcançáveis. Portanto, não eram metas a serem atingidos com o projeto para a empresa:

- D) Reconquistar clientes ou salvá-los antes de desertarem;
- E) Conquistar novos clientes;

- F) Vender mais para seus clientes (“up selling”);
- G) Vender cruzado para seus clientes (“cross selling”).

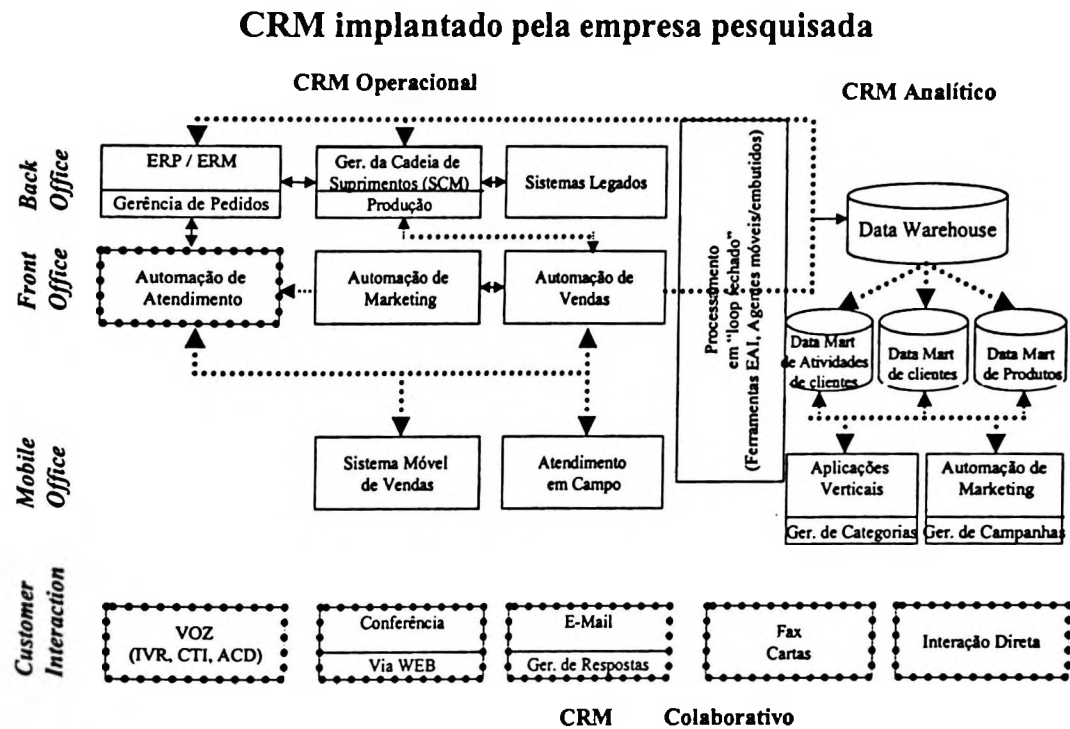
#### 4.1.5 – A Tecnologia de CRM utilizada e sua implementação

O investimento em Tecnologia, incluindo o *Hardware* (equipamentos, redes e telecomunicações), *Software* (licenças de uso, sistemas operacionais, sistema aplicativo, interfaces construídas, ferramentas) e Serviços (de consultoria externa, treinamento e customizações) totalizou um montante aproximado entre 1 a 1,5 milhão de reais. Pode-se considerar que o investimento foi de médio porte, levando-se em consideração o total que empresas de grande porte costumam investir por ano em Tecnologia. Porém, há de se ressaltar que o montante é muito expressivo, indicando que somente empresas de grande porte reúnem condições de investir tal valor.

A Tecnologia de CRM adotada nesse projeto contemplou, especialmente, partes do CRM Operacional e partes do CRM Colaborativo, tendo sido direcionada para a implementação de um *Call Center Multimedia Business to Business* ou, simplesmente, *Call Center B2B*.

Os módulos do pacote de CRM implementado possuem um alto grau de integração entre si e permitem também que outras interfaces sejam construídas a partir de um sofisticado conjunto de componentes de *software* pré-concebidos. Entretanto, por uma questão de estratégia de implementação da empresa, essa solução parcial implantada não foi totalmente integrada aos demais aplicativos da empresa, pertinentes aos outros canais de atendimento ao cliente. Tal solução limitou o benefício que poderia ter em centralizar em um só banco de dados todo o conjunto de informações do cliente, tendo assim o conteúdo completo do seu relacionamento com a empresa, conforme propõe o modelo teórico de CRM do META Group (1999). Por isso, foi destacado antes, que a “visão única” do cliente se deu apenas no canal de atendimento telefônico e não ao longo de toda a empresa.

Ao *Call Center*, estão associados os componentes do CRM Colaborativo que permite a interação dos clientes através da voz, a integração com o *E-mail*, a integração com a Extranet e o Fax, além da interação direta com os clientes. Na figura a seguir, são apresentados os módulos implantados, que aparecem destacados em retângulos pontilhados.

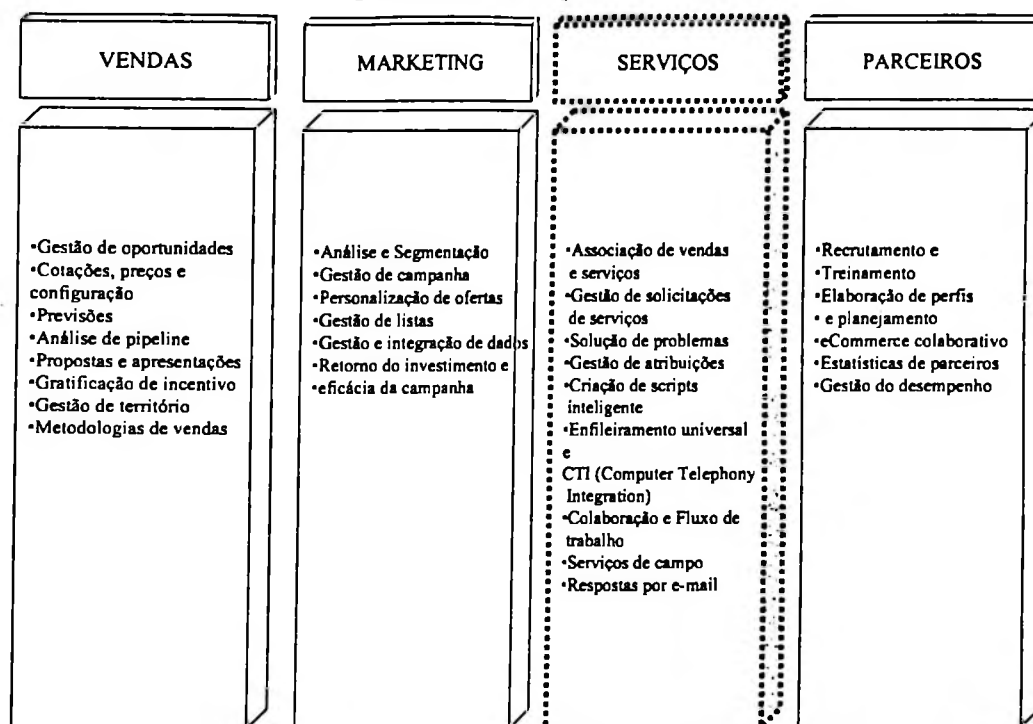


**Figura 16– CRM implantado pela empresa pesquisada**

O pacote de CRM (*software*) empregado, apesar de abranger os módulos de Vendas, Marketing e Serviços, efetivamente só fez uso do módulo de Serviços, uma vez que parte das funções do *software* já eram atendidas pelos sistemas da empresa e porque não se tinha a intenção de ampliar mais os objetivos do projeto naquele momento.

A seguir, apresentamos as principais funções atendidas pelo aplicativo, de acordo com as características do fornecedor. Na figura a seguir, são apresentados os módulos implantados, que aparecem destacados em retângulos pontilhados.

**Síntese das funcionalidades do pacote de CRM - Siebel eBusiness Applications -  
empregadas na Empresa pesquisada**



**Figura 17– Síntese das funcionalidades do pacote de CRM empregadas na empresa pesquisada**

A arquitetura do aplicativo é modularizada e integrada. Possui um amplo conjunto de componentes de integração que podem ser utilizados na interface com os sistemas ERP, SCM e outros sistemas legados, e estão baseados em modelos abertos e padrões, o que permite ampliar a Rede de Aplicativos da empresa. O aplicativo oferece recursos analíticos poderosos já embutidos no *software*, com visualização gráfica e com interface WEB. O aplicativo modularizado é multicanal, permitindo conexões com a Web, com o *E-mail*, com o *Call Center*, com os dispositivos de campo (*Notebook, Handheld, etc.*) e dispõe de interfaces pré-concebidas para os parceiros de negócio.

Resumidamente, pode-se dizer sobre os módulos de *software* que a empresa adquiriu do Fornecedor de Tecnologia de CRM :

## **- Módulos principais do aplicativo de Base**

### **A) Vendas**

Esse módulo permite às equipes de vendas e profissionais de marketing administrarem as informações ao longo de todo ciclo de vendas. Esta aplicação básica inclui Administração de Oportunidades, Administração de Contas de Clientes, Administração de Contatos, Acompanhamento de Atividades, *Message Broadcasting*, Funções de Pesquisa, Cotações, e Cálculo de Incentivos. O módulo de Vendas possibilita medir, administrar, e monitorar o desempenho de vendas, provendo consistência em análises, interpretação de mercado, e administração de informação. Possibilita aos gestores de negócio utilizar as mesmas ferramentas criando sinergia nos processos gerenciais, com base em análises paralelas dos negócios conduzidos pela empresa, redução de custos de retrabalho ou , revisão de processos para possibilitar redução de ciclos de vendas.

### **B) Marketing**

O módulo de Marketing possibilita, aos profissionais de marketing, gerentes de produto, gerentes de vendas e serviços e aos analistas de negócio, monitorar o desempenho da empresa e a efetividade de programas e atividades de marketing. O aplicativo básico inclui Gerenciamento de Clientes, Enciclopédia, Correspondência, Informações de Produto *Message Broadcasting* e Gerenciamento de Atividades.

### **C) Serviços**

O módulo de Serviços permite, às equipes de Serviços a Clientes, gerenciar todo o ciclo de ordens de serviço. Este módulo inclui: Gerenciamento de Ordens de Serviço, Gerenciamento de Contas de Clientes, Controle de Ativos, Gerenciamento de Contatos, Acompanhamento de Atividades, Envio de Mensagens (*Message Broadcasting*), Pesquisa de Soluções e Recursos de Pesquisa. Possibilita, aos agentes de serviço, interagir de forma rápida e consistente com todos os canais de comunicação, além de dar condições de suporte a um conjunto maior de produtos e serviços, devido a capacidade integradora do aplicativo.

### **D) Módulo de Resposta a E-mail**

Com esta aplicação, é possível verificar o status e atualizar as solicitações de serviço via *e-mail*. O módulo de Respostas a *E-mail* fornece uma confirmação automática de todas as interações de *e-mail*.. A comunicação por *e-mail* é armazenada na base de dados do aplicativo e pode ser encaminhada através do Módulo Gerenciador de Tarefas que

facilita a resposta através do encaminhamento preciso aos agentes mais adequados à solução do problema. Estão disponíveis, aos agentes, diversos tipos de gabaritos de *e-mail* publicáveis, que facilitam o tratamento das necessidades dos clientes com maior precisão e com ganho nos tempos de resposta.

#### **E) Call Center**

O módulo de Call Center permite aos agentes manusear as interações do cliente através de um conjunto abrangente de canais como telefone, web, fax, *e-mail*, e interactive voice response (IVR). O módulo de Call Center ajuda a criar um fluxo integrado da informação entre vendas, marketing e serviços. Os agentes podem analisar o histórico de atividades de comunicação e serviços realizadas com os clientes, ampliando a capacidade de atendimento e suporte.

E, também, sinteticamente, pode-se dizer sobre os módulos de suporte do *software* que a empresa adquiriu do Fornecedor de Tecnologia de CRM :

#### **- Funcionalidades adicionais**

##### **F) Gerenciador de Tarefas**

O Gerenciador de tarefas permite que os usuários, que estão disponíveis e que detêm maior conhecimento, recebam as solicitações referentes a serviços, oportunidades de vendas, defeitos de produto, contas, contatos, mensagens de *e-mail* recebidas, entre outras.

O Gerenciador de Tarefas dispõe de recursos configuráveis que permitem à empresa definir territórios com base em quaisquer critérios que uma organização escolher. Seu papel é encaminhar, então, automática e instantaneamente, as indicações, contas, e outras informações pertinentes ao pessoal, atribuídas através de múltiplos canais de distribuição, bem como suportar as contínuas modificações de responsabilidade e os principais realinhamentos de território. O Gerenciador de Tarefas facilita a criação e gestão das equipes da companhia, abrangendo também os participantes terceirizados.

Conseqüentemente, cada interação com um cliente é otimizada para ajudar a assegurar que sua organização esteja operando da forma mais eficiente possível e que seus clientes estejam recebendo os níveis mais altos de suporte de vendas e serviços.

**G) Calendário**

O Calendário é um módulo compartilhado, integrado de forma contínua ao sistema de Gerenciamento de Atividades, que possibilita aos profissionais de venda, marketing e serviços gerenciarem melhor sua programação. Dispõe de recursos que agendam compromissos e ativam alarmes e lembretes, o que dá condições aos usuários de poderem visualizar e programar compromissos uns com os outros.

**H) Enciclopédia**

É um repositório multimídia voltado para a Web, onde podem ser armazenados os materiais de marketing da companhia, úteis ao profissional de vendas. Contém um cadastro que pode ser alimentado com os preços, descontos, características dos produtos e informações comparativas sobre os concorrentes, ferramentas de manuseio de objetos, e literatura de vendas. Os profissionais do atendimento podem visualizar as categorias de problemas interligadas para as sugestões de diagnóstico e ter acesso a informações técnicas correlatas. As informações da Enciclopédia podem ser publicadas pelo marketing e disponibilizadas a todos os usuários finais do sistema. As comunicações embutidas permitem que os usuários enviem informações aos clientes, imediatamente via Internet, *e-mail*, fax, ou correspondência automatizada e sistema de *fulfillment*.

**I) Sistema de Informações Executivas (EIS)**

O EIS é um módulo do sistema que organiza as informações principais da empresa voltadas ao executivo, visando apresentar tendências e posições gerenciais consolidadas ao longo do tempo. Contém uma variedade de formatos gráficos on-line, com mais de 100 gráficos de vendas predefinidos.

**J) Automação de escritório**

Esse módulo corresponde ao processo automatizado de envio de correspondências, cartas e pesquisas de satisfação dos clientes. Há integração com o *software* Editor de Textos Microsoft Word, contém diversos modelos de correspondência pré-elaborados, modelos de correspondência pessoal, e possibilidades de mesclagem automática de correspondência.

**K) Gerador de Relatórios**

O Gerador de Relatórios oferece recursos sólidos para a geração de relatórios e visualização. Dispõe de mais de 100 relatórios pré-elaborados, e possibilita o acesso a

informações críticas de clientes e produtos. O Gerador de Relatórios pode gerar painéis de rápida visualização e contém algumas ferramentas de análise gráfica.

#### **L) Assistente de Vendas**

É uma ferramenta de treinamento de vendas que suporta as metodologias mais comuns de venda. Além disso, este módulo pode sugerir que uma ou mais avaliações de vendas sejam feitas para reunir informações críticas sobre contatos, contas ou oportunidades. Com essas sugestões de Avaliações de Vendas, a empresa pode aprimorar o processo de qualificação, classificar negócios com base em sua atratividade e valor, além de melhorar taxas de fechamento de vendas.

O Assistente de Vendas auxilia no processo de padronizar os processos de vendas ao longo de toda empresa.

#### **M) Assistente de Serviços**

Este módulo assegura a utilização de etapas padrão para diagnosticar e fechar os eventos de serviço. Permite que as organizações de serviço definam os conjuntos de atividades, ou Planos de Atividade para várias categorias de solicitações de serviço.

#### **N) Workflow**

O Workflow permite que os gerentes de negócios automatizem políticas e procedimentos específicos de negócios para aprimorar os processos de vendas e atendimento ao cliente. O Workflow detecta automaticamente as solicitações de atendimento vencidas e alerta os executivos sobre os problemas de gestão. Workflow é fácil de administrar e não requer programação.

As funcionalidades previstas no aplicativo superaram as necessidades técnicas que a empresa possuía, mas nem por isso pode-se dizer que houve uma sub-utilização de recursos adquiridos. Os recursos necessários para atender às questões de negócio da empresa foram adequadamente configurados, ainda que o aplicativo possibilitasse mais. Isto se deve ao fato de não haver a possibilidade comercial de particionar ainda mais o aplicativo contratado, conforme as necessidades específicas da empresa compradora.

O *software* aplicativo de CRM adotado está construído dentro de uma “filosofia” de *workflow*, que implementa um conceito de filas de serviços, estabelece uma relação



lógica das atividades e seus responsáveis, indica os tempos mínimos e máximos para execução e dá condições privilegiadas de visualização do fluxo de trabalho aos usuários envolvidos e, principalmente, à gerência. A tecnologia do *software* proporcionou a integração entre as áreas envolvidas.

De acordo com o Gerente do Projeto, a implantação do *Call Center B2B* “possibilitou um *workflow* efetivo entre as áreas, estruturando o atendimento aos clientes de forma padronizada e organizada, onde os papéis das áreas, suas responsabilidades e o tempo de resolução dos problemas foram claramente definidos.”

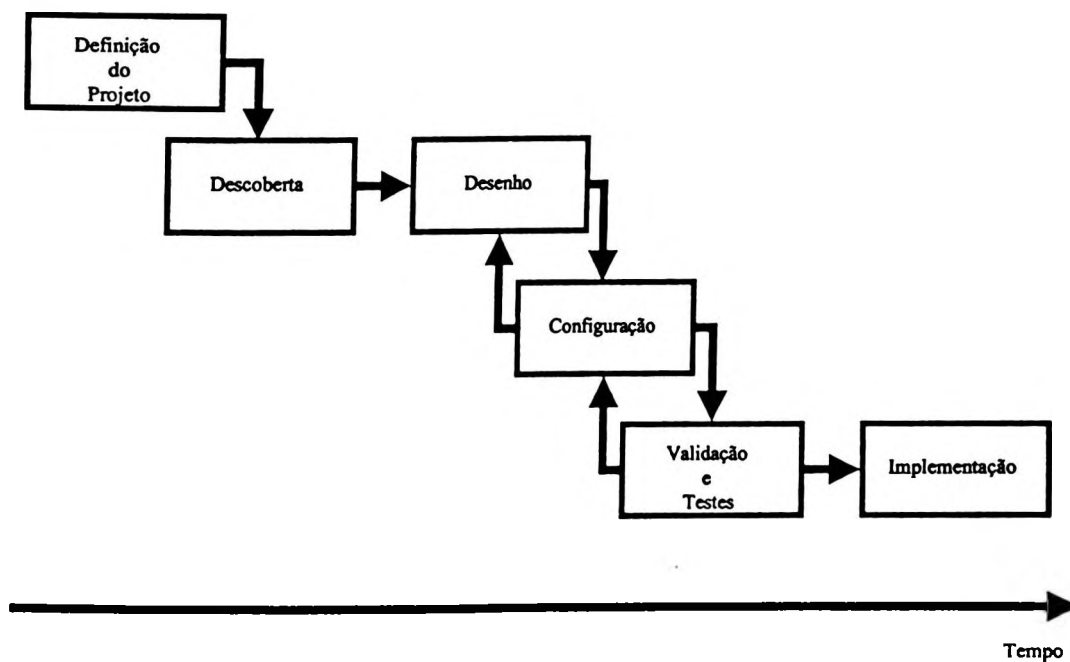
A Metodologia de implementação do projeto seguiu as diretrizes do fornecedor do pacote de CRM que adota uma metodologia própria e padrão para os projetos de CRM. A metodologia não muda de acordo com o tipo de tecnologia. É a mesma para projetos que implementam um módulo do aplicativo ou todos os módulos, ou para projetos que implementam CRM Analítico, CRM Operacional, CRM Colaborativo. A metodologia contempla uma estrutura de pessoal que envolve três partes: a primeira, formada pelo Integrador do aplicativo; a segunda parte é formada por uma equipe “espelho” da primeira, quer dizer, com integrantes da empresa que adquiriu o pacote com a mesma função do Integrador; a terceira parte é formada pelo Gerente de Relacionamento da empresa fornecedora. A equipe do Integrador é composta por elementos do fornecedor da Tecnologia de CRM, formada por consultores especializados do aplicativo, mais uma equipe técnica formada por analistas, programadores, especialistas e líderes de projeto, que no caso em estudo, era composta por uma Consultoria Especializada, devidamente homologada pelo fornecedor.

A Metodologia do Projeto, considerada padrão pela empresa fornecedora do aplicativo, é composta de atividades logicamente agrupadas em seis fases distintas para assegurar o correto gerenciamento do projeto bem como as devidas técnicas de controle durante o ciclo de vida do mesmo. Contempla seis fases: Planejamento, Descoberta, Desenho, Configuração, Validação e Testes, Implementação. Cada fase possui atividades e condições preestabelecidas para produzir o resultado desejado. Um processo formal de revisão é utilizado em toda a metodologia para assegurar a qualidade do projeto. Embora a metodologia do Fornecedor de Tecnologia de CRM esteja principalmente

voltada à orientação da implementação das funcionalidades do aplicativo, também são definidas práticas ideais para o gerenciamento do projeto. Essas atividades incluem prevenção de risco, gerenciamento de tarefas e tempo, gerenciamento de qualidade, relatórios sobre o andamento do projeto, gerenciamento de objetivos e gerenciamento de alterações no escopo do projeto. As resoluções de questões e problemas são executadas de maneira contínua durante todo o ciclo de vida do projeto.

Resumidamente, pode-se dizer sobre cada fase da Metodologia empregada pelo fornecedor de Tecnologia de CRM :

### Metodologia do Projeto utilizada na empresa pesquisada



**Figura 18– Metodologia do Projeto utilizada na empresa pesquisada**

#### 1ª Fase - Definição do Projeto

Nessa fase inicial, todos os participantes do projeto são identificados e os papéis e responsabilidades dos gerentes de projeto da fornecedora e da empresa-cliente são comunicados a todos os participantes. A estrutura de controle do projeto, necessária para o gerenciamento do mesmo, é definida; todos os documentos necessários ao

planejamento do projeto são criados e os problemas de negócios da empresa-cliente e os parâmetros a serem utilizados para avaliar o sucesso do projeto são validados.

#### 2ª Fase - Descoberta

Durante a Fase de Descoberta, a equipe integrada do projeto, sob a responsabilidade da equipe de Gerenciamento do Projeto, identifica e documenta as questões que devem ser compreendidas antes do início do projeto de CRM.

#### 3ª Fase - Desenho

Na Fase de Desenho, os principais objetivos são a criação de uma solução que melhor atenda às necessidades de negócios identificadas da empresa e a preparação para treinamento e testes do sistema.

#### 4ª Fase - Configuração

Durante a Fase de Configuração, a Integradora do aplicativo configura-o, efetua a programação que for necessária, executa quaisquer extensões ou interfaces externas exigidas e realiza todos os preparativos junto à empresa para a implementação da solução de CRM, dispondo de suporte contínuo pelo fornecedor. São executados testes funcionais específicos.

#### 5ª Fase – Validação e Testes

A Fase de Validação é um teste funcional pleno do novo sistema. É um teste integrado do sistema e suas interfaces.

#### 6ª Fase - Implementação

Contempla, primeiramente, a execução de um piloto de produção. Esse piloto é utilizado para testar a prontidão para a implementação plena de produção de todo sistema. O piloto é a implementação parcial, conduzida em um subconjunto do ambiente de negócios da empresa, tal como uma região ou um distrito.

A Fase de Implementação, então, se concentra em unir todos os elementos de implementação para executar com sucesso a transição do piloto de produção para implantação total. Durante esse estágio, os outros usuários finais serão treinados, o helpdesk será implementado, o suporte operacional permanente é habilitado e a equipe

integrada do projeto completará a configuração e os ajustes finais com base no que foi observado no Piloto de Produção.

De acordo com o Gerente de Relacionamento do Projeto, a metodologia foi seguida à risca nesse projeto. Segundo ele, “embora a metodologia não possa ser considerada um fator crítico de sucesso, o fato de não segui-la ou não utilizá-la corretamente, certamente implicará em fracasso do projeto. Portanto, é um fator muito importante para que um projeto de Tecnologia de CRM dê certo.”

#### **4.1.6 – Reengenharia dos processos de negócio**

Nas fases de Descoberta e Desenho, de acordo com a metodologia utilizada no projeto, os processos internos foram estudados e reestruturados, visando se comportarem adequadamente, tendo em vista as mudanças que o uso da tecnologia de CRM proporcionaria.

De acordo com a empresa, pode-se considerar que a reengenharia dos processos de negócio foi de baixo impacto, houve apenas “uma pequena mudança nos processos, indispensável ao processo de implementação” e suficiente para reorganizar as áreas mais afetadas.

As áreas mais afetadas com a reengenharia dos processos foram *Customer Services*, Vendas e por último, Finanças. Toda a área de Atendimento ao Cliente (*Customer Services*) foi envolvida nessa mudança, enquanto Vendas teve apenas a área de Televendas e Finanças, apenas a parte administrativa. A área de Televendas foi migrada para *Customer Services*, bem como o modo de trabalhar dos envolvidos também foi modificado.

A empresa teve que realizar um processo de acultramento envolvendo as áreas ligadas ao Atendimento do cliente, onde foi destacada uma pessoa em cada área chave envolvida, que foi denominada Representante de Atendimento ao Cliente. Antes, todos atendiam ao cliente, desde a área financeira, Televendas, *Customer Services*, sem sincronismo, sem regras claras, sem uma estrutura organizada. Com a mudança, esse

Representante passou a ter como foco a gestão dos problemas que envolvessem a sua área, tendo como missão dar a velocidade e a solução dos problemas dentro dos prazos e condições preestabelecidas entre as áreas. Como o objetivo era poder atender ao cliente da forma mais ágil e eficiente possível, foi dada autonomia aos Representantes de Atendimento ao Cliente para responder diretamente aos clientes, caso julgassem mais eficaz. Contudo, todas as respostas eram monitoradas no sistema e todas as informações eram de livre acesso à área de *Customer Services*.

Durante o projeto, foi planejada e executada a criação e adaptação de um roteiro de perguntas e respostas pré-formatadas a serem utilizadas pelos atendentes do *Call Center*, denominado “*smart script*”. O “*smart script*” faz parte da metodologia de implementação do fornecedor para *Call Centers* e é totalmente adaptado às características do negócio da empresa com a adoção de uma fraseologia própria, de fácil compreensão tanto pelos atendentes do *Call Center*, quanto pelos clientes da empresa que ligam para o *Call Center*. A fraseologia adotada permite padronizar as ações e comunicações do *Call Center*, propiciando a agilidade no atendimento. Entretanto, para se obter êxito no atendimento, é fundamental o treinamento dos usuários - fator indispensável na metodologia de implementação do projeto de Tec. de CRM. De acordo com o Gerente de Relacionamento do fornecedor do Projeto “quase 100% dos fracassos nos projetos de implementação de CRM se devem à falta de treinamento ou a falhas grosseiras nesta etapa.”

Outro fator muito importante a considerar nesse projeto foi a necessidade que se viu de formalização dos processos internos, estabelecendo-se responsabilidades, os limites de cada área na solução de um problema do cliente, bem como foram estabelecidos Acordos de Nível de Serviço que apontaram os indicadores de qualidade, como tempo de resposta, forma de atendimento, etc. Essa formalização interna, aliada ao monitoramento que a área de *Customer Services* passou a efetuar, permitiu que os compromissos assumidos pelas áreas viessem a ser efetivamente cumpridos, obrigatoriamente, na fase pós-implementação. Qualquer desvio era, então, apontado como não conformidade da área, que ficava sujeita às retaliações administrativas, quando isso fosse necessário. Excepcionalmente, quando os desvios indicavam problemas nos acordos de nível de serviço, havia uma renegociação, visando uma

melhor adequação à realidade da empresa ou então, apontavam para a necessidade da reestruturação do processo a que diz respeito, cabendo à área problemática essa responsabilidade.

Paralelamente à implantação do Call Center, durante a fase em que se dava a efetiva incorporação da solução pela empresa, identificou-se a necessidade de reestruturar alguns processos inerentes ao Call Center que poderiam ser executados através de outro canal. Avaliou-se o perfil do cliente que poderia ser atendido por um novo canal e, assim, foi implantada uma Extranet – o canal de auto-atendimento aos clientes - principalmente para uso de clientes de pequeno e médio porte, desafogando o número de chamados do Call Center. Dentre os principais recursos que a Extranet passou a oferecer, pode-se citar: consulta à posição dos pedidos, consulta aos itens pedidos, itens faturados, itens não faturados, acompanhamento das datas de entrega, acompanhamento dos locais de entrega, monitoramento de todos os dados da nota fiscal, acompanhamento dos pagamentos, acompanhamento dos títulos pagos, títulos a vencer ou outros títulos por data de vencimento, emissão da 2ª via do Boleto de Cobrança, abertura e acompanhamento dos chamados técnicos fora do horário comercial

Atualmente, os canais de atendimento ao cliente são monitorados sobre todos os aspectos: custos, investimentos e tipos de soluções.

Por outro lado, vê-se que a empresa pôde identificar seus clientes, diferenciá-los (por porte, em cada canal), interagir melhor com seus clientes, mas não se pode afirmar que com a solução de CRM implantada a empresa conseguiu personalizar seus serviços, embora não tenha sido apresentada esta motivação.

Na visão da empresa, os clientes perceberam que a mudança proporcionada pela solução de CRM implantada possibilitou uma melhoria significativa no atendimento. “Ainda que não esteja perfeito o atendimento e, talvez, nem algum dia possa chegar à perfeição, os clientes têm a nítida sensação da evolução do processo. É importante destacar que os mesmos, a partir do momento que percebem uma dada melhoria na forma em que são atendidos, mudam de patamar de satisfação e aquilo, que era antes uma melhoria

reconhecida, passa a ser um novo padrão de exigência do mesmo. Qualquer desvio em relação ao novo padrão, torna-se um novo problema.”, ressalta o Gerente do Projeto.

#### **4.1.7– Sucesso no Projeto**

O projeto foi considerado um sucesso. A empresa admite que o projeto atingiu seus objetivos, não excedeu os custos previstos, atendeu corretamente ao prazo planejado e o sistema funcionou com a qualidade e desempenho desejados.

De acordo com o Gerente do Projeto, “o planejamento do projeto foi excelente nesses aspectos (custos, prazos, desempenho e qualidade), sendo que a competência da equipe – Fornecedora do aplicativo, Consultoria especializada, Equipe de T.I. e usuários envolvidos internos – foi vital para o cumprimento do que estava sendo proposto”.

Quanto aos problemas de integração do aplicativo, típicos desses casos de implementação e vastamente publicados na literatura, o Gerente do Projeto respondeu:

- “A empresa entende que as interfaces de tecnologia de informação não foram um grave problema para a integração do aplicativo aos sistemas legados devido à competência interna da área de Tecnologia da Informação.”

Com uma percepção técnica do assunto, o Gerente de Relacionamento do fornecedor de Tecnologia de CRM falou:

- “O uso adequado das melhores tecnologias do fornecedor, que contêm componentes com um alto grau de integrabilidade (citando *XML*, *MQ-Series*, entre outros), permitiu que as maiores dificuldades nas implementações das integrações fosse reduzida, sendo economizada grande parte do tempo na construção das interfaces. As tecnologias estavam afinadas (tecnologia da empresa com a tecnologia do fornecedor).”

Ainda sobre o sucesso, o Gerente de Relacionamento ressalta a importância da participação do usuário final:

- “Graças ao envolvimento do usuário final em todas as fases do projeto foi possível vencer diversas dificuldades. Houve sempre torcida para o projeto dar certo. O usuário sentiu-se como co-responsável do sucesso do projeto. O projeto não era do fornecedor, da Consultoria, da área ‘X’, ‘Y’ ou ‘Z’, mas era dele próprio que estava participando e envolvido naquela missão.”

Essas questões mencionadas, remeteram o pesquisador a uma análise mais apropriada que levasse aos Fatores Críticos de Sucesso do Projeto e suas relações causais com o sucesso.

#### **4.1.8 – Fatores Críticos de Sucesso do Projeto**

Como já foi dito antes, os fatores críticos de sucesso do projeto, foram aquilo que a empresa considera ter executado bem para que o projeto tenha alcançado os seus objetivos ou seja, para que tenha tido sucesso. Os fatores críticos de sucesso são importantes porque podem nortear outros projetos, de modo que os seus gerentes se preocupem em promover a ocorrência desses fatores, para que a certeza de sucesso no projeto seja maior. Chegou-se aos fatores críticos relacionados a seguir, após a conclusão das entrevistas pessoais e a aplicação de um questionário, estimulando o respondente às definições.

De acordo com a empresa, foram os seguintes os Fatores Críticos de Sucesso:

- **Missões claras e definidas** – que correspondem à clareza inicial dos objetivos e diretrizes gerais do projeto, que determinam quais objetivos devem ser atingidos;
- **Apoio da Alta Administração** – que corresponde à vontade da alta administração em fornecer os recursos necessários, além da autoridade e poder para a execução do projeto;
- **Integração entre os processos de negócio da empresa com a tecnologia empregada** – que corresponde ao alinhamento ou coesão entre os processos de negócio da empresa e a tecnologia, obtido através da mudança dos processos e/ou manutenção de processos existentes;
- **Detalhamento do projeto** – que corresponde ao planejamento detalhado do projeto, à descrição detalhada das atividades, à determinação dos responsáveis e suas responsabilidades, à alocação de recursos adequada, e todos os passos necessários para o cumprimento dos objetivos esperados;
- **Competência do Gerente do Projeto** – que corresponde ao conjunto de habilidades e conhecimentos do líder do projeto na empresa, utilizados na tomada de decisões, na negociação política do projeto, na resolução de conflitos e interesses, na comunicação e troca de informações;



- **Capacitação da equipe do projeto** – que corresponde ao conjunto de conhecimentos técnicos, experiências e habilidades da equipe do projeto utilizados na solução de problemas conhecidos ou não;
- **Treinamento e capacitação do usuário final** - corresponde ao treinamento funcional, relacionado ao processo de negócio em que o usuário está envolvido e, ao treinamento técnico, relacionado à utilização do aplicativo;
- **Consultorias externas** - correspondem à experiência e *know-how* empregados pelas empresas de consultoria de negócios e fornecedoras de Tecnologia. Correspondem ainda às atividades de suporte técnico e acompanhamento durante e após a implantação;
- **Tecnologia de ponta** - corresponde à utilização de uma tecnologia de ponta no tocante a *hardware*, *software*, redes de comunicação, etc., principalmente, no que se refere ao grau de integração propiciado por essas novas tecnologias.

A empresa entende que o fator **Missões claras e definidas** ocorreu e foi importante porque delimitou os objetivos de negócio que precisavam ser atendidos. O fato deste item ter ocorrido possibilitou à equipe do projeto concentrar a energia naquilo que estava pré-determinado. Ainda que o *software* possibilitasse um conjunto de funcionalidades e recursos muito maior, com a definição clara “do que” se pretendia, tornou mais fácil à equipe do projeto focalizar o objetivo final do projeto e não dispersar tempo e dinheiro com outras questões que não fossem aquelas centrais que a Diretoria da empresa havia determinado.

O segundo fator mencionado - **Apoio da Alta Administração** – foi um fator fundamental ao projeto. A Alta Administração patrocinou o projeto e tomou decisões nas horas mais críticas. Esses momentos ocorreram principalmente para quebrar as resistências de algumas áreas que se sentiam ameaçadas de alguma forma. O apoio também se deu em outras situações em que foi necessário manter firme a disposição em investir nesse projeto.

**A Integração entre os processos de negócio da empresa e a tecnologia empregada** foi um fator importante que ocorreu devido às pequenas mudanças que foram realizadas nos processos internos e com uma formalização que estabeleceu os limites e

responsabilidades necessários. A metodologia, que cuidadosamente tratou da configuração correta do aplicativo aos novos processos de negócio da empresa, contribuiu para que fossem minimizadas as ansiedades dos usuários quando o aplicativo entrou em produção.

Outro fator muito importante que determinou o sucesso do projeto foi o **Detalhamento do projeto**. Como o projeto estava planejado para ocorrer num prazo relativamente curto, tendo em vista o impacto que causaria à empresa, não havia espaço para improvisações de última hora. Tudo tinha que estar devidamente registrado. As interfaces precisavam estar devidamente apontadas, seus cronogramas devidamente estabelecidos. O *know how* do Fornecedor e a experiência anterior da Consultoria em outras implementações facilitaram para que as questões mais difíceis pudessem ser devidamente tratadas e planejadas. O fato de que a metodologia também foi seguida conforme exigia o Projeto, possibilitou que uma rica documentação fosse produzida.

**A Competência do Gerente do Projeto e a Capacitação da equipe do projeto** foram outros fatores críticos muito importantes. As habilidades e conhecimentos exigidos pelo projeto e o perfil conciliador e facilitador do Gerente de Projeto possibilitaram que as decisões fossem tomadas ao seu tempo certo, e que houvesse um envolvimento do usuário durante todas as fases do projeto, o que foi fundamental. Um projeto como este, em que há um alto grau de integração entre aplicativos, necessita pessoal técnico qualificado, capaz de superar inúmeros desafios técnicos, como por exemplo o de integrar diferentes tipos de tecnologia em diferentes estágios de evolução. Desafios técnicos dessa envergadura implicam em sintonia entre os membros da equipe de trabalho e muita clareza e transparência entre os envolvidos, além da necessidade de haver uma comunicação muito eficaz. Conseguiu-se sucesso no gerenciamento porque havia uma competente equipe de projeto estruturada e um envolvimento total por parte da empresa. De acordo com o Gerente de Relacionamento do Fornecedor, “as pessoas ficaram devidamente envolvidas com o projeto e, principalmente, se empenharam para que o projeto fosse um sucesso”.

**O Treinamento e a capacitação do usuário final** também foram considerados fatores críticos. Para que a empresa conseguisse superar as dificuldades iniciais da implantação,

houve um treinamento efetivo de todas as áreas envolvidas e foi deflagrado um intenso processo de comunicação interna, em que era divulgada a necessidade das áreas atenderem melhor ao cliente, fazendo uso das ferramentas disponíveis, e era anunciado o benefício pessoal e coletivo que os novos processos poderiam proporcionar em termos de eficiência. O Treinamento do usuário final foi muito importante porque colaborou para que as pessoas vencessem a insegurança inicial e, estando treinadas, percebessem que estavam tendo um ganho de eficiência em seu trabalho. O Treinamento possibilitou que a Adoção, Uso e Incorporação do sistema não fosse algo “traumático” entre as pessoas. E a capacitação do usuário final possibilitou que a solução de CRM fosse corretamente utilizada e os benefícios esperados do projeto pudessem ser alcançados. A capacitação foi um fator muito importante porque não afetou o prazo de implantação efetiva do projeto e muito menos deixou que o desempenho da solução empregada fosse prejudicado.

Conforme já se mencionou, a presença das Consultorias externas foi considerada muito importante e um fator crítico de sucesso. Principalmente o *Know how* do fornecedor e a experiência da Consultoria implementadora muito contribuíram para o sucesso. Ambas as empresas têm suporte global, o que é um ponto muito importante, e experiência local. Ambas possuem bancos de dados consolidados, de fácil acesso, que são bibliotecas de consulta a problemas e soluções do mundo todo. A fornecedora de tecnologia apresenta em seus catálogos comerciais índices de satisfação de seus clientes relativos às implementações superiores a 90%, o que nesse caso, especificamente, foi confirmado. Esse fator crítico contribuiu para o sucesso do projeto em todos os seus aspectos : custo, prazo, qualidade e desempenho. Outro aspecto importante a comentar é sobre o papel do Gerente de Relacionamento do Fornecedor de Tecnologia de CRM. Ele é o responsável pela satisfação do cliente durante todo o projeto e no pós-implantação, cuidando para que todas as coisas do projeto sejam imediatamente respondidas pelo Fornecedor, zelando pela qualidade da Consultoria implementadora, enfim, sendo o responsável para que as coisas andem certo no projeto e além disso tudo, tem autonomia dentro da empresa para acionar áreas e pessoas na companhia que sejam necessárias para solução de impasses técnicos, entre outros.

**A Tecnologia de ponta** foi considerada um fator crítico de sucesso do projeto porque contempla um elevado nível de sofisticação na solução de problemas. Não bastaria à Tecnologia de CRM adotada apresentar uma boa interface gráfica e um conjunto de funções aperfeiçoadas. Uma boa Tecnologia de CRM deve ser capaz de acomodar os sistemas legados. Então, nesse projeto, foi encontrada uma tecnologia de CRM que está baseada em *softwares* e *hardwares* padrões de mercado e cujo fornecedor possui alicerces em parcerias mundiais com mais de 750 empresas líderes em tecnologia, capaz de oferecer um rico catálogo de componentes preparados para integração, de acordo com a necessidade do negócio que o projeto envolve e com as características técnicas do ambiente tecnológico em que se integra. Tudo indica que o grande motivo da tecnologia de ponta ter sido apontada como um fator crítico de sucesso do projeto foi porque a empresa não teve grandes dificuldades na integração do pacote adquirido aos seus sistemas legados. A tecnologia de ponta influenciou muito fortemente o projeto nos aspectos de qualidade, desempenho e prazo do projeto.

#### **4.1.9 – Adoção, Uso, Incorporação e Hospitalidade**

Nos aspectos de Hospitalidade, a implantação do Projeto de CRM foi facilitada porque a empresa já possuía muitos conceitos de atendimento ao cliente, sendo dispensado um processo muito intenso de mudanças e acultramento que envolvesse grandes quebras de paradigmas. Já havia na empresa um conceito de CRM difundido entre seus funcionários. Segundo o Gerente do Projeto, “a empresa e, principalmente as áreas envolvidas, desde antes de iniciar o projeto, tinham uma percepção de que o CRM deve ser visto como uma estratégia de negócio que consegue atingir os processos de diversas áreas e melhorar os resultados de Vendas, Marketing, *Customer Services* e Finanças.”

Entretanto, havia um risco inerente ao projeto que correspondia à resistência em certos setores ou mesmo, à ameaça que alguns usuários sentiam. As principais ameaças relatadas foram:

- Ameaça de excesso de exposição negativa de determinada(s) área(s);
- Ameaça da perda de contatos por determinado(s) usuário(s), que poderia resultar em perda de poder por parte deles;

Para diminuir a resistência ao projeto, em relação à primeira ameaça relatada, foi utilizado um processo de formalização interna dos indicadores de qualidade, relativo aos processos em que a área estava envolvida, com a participação de cada área respectiva. Dessa forma a área não poderia se isentar da responsabilidade com relação ao indicador. Por outro lado, a Alta Administração era acionada quando havia algum impasse entre as áreas que necessitasse de uma decisão para interromper o conflito. Já com relação à segunda ameaça relatada, foi muito importante a divulgação dos aspectos positivos do projeto e os benefícios que traria, em um processo de comunicação efetiva entre as áreas que se deflagrou durante o projeto. Segundo o Gerente do Projeto, área à área, utilizou-se a persuasão das áreas com frases do tipo: - “Você pode ser mais eficiente com essa nova forma de abordar o cliente. Não será necessário perder tanto tempo com ele.” Esse tipo de “discurso” com as áreas era oportuno, uma vez que a empresa estava passando por um intenso processo de mudança em que buscava recuperar mercado, aumentar faturamento, reduzir custos, enfim, buscava uma melhor produtividade. O Treinamento foi outro recurso utilizado para diminuir esse tipo de tensão.

Não foi necessária a criação de planos de premiação aos usuários, especialmente aos atendentes do *Call Center*, pois a cultura da empresa já criava um ambiente propício à adoção da tecnologia.

Por outro lado, a empresa não encontrou outros tipos de ameaça, relatadas abaixo:

- Ameaça de perda de poder por determinada(s) área(s);
- Ameaça de “perda do emprego” por determinado(s) usuário(s) devido à substituição ou eliminação de atividades e/ou funções específicas;
- Ameaça de “perda de conhecimento específico” de determinada área devido à ampliação ou divulgação de informações, antes, de “propriedade” exclusiva dela;

A Adoção do projeto na empresa se deu com naturalidade, sem grandes conflitos, tendo sido a implantação do aplicativo de uma só vez (“*Big Bang*”). Os atendentes do *Call Center* eram os principais usuários do sistema, representavam a grande maioria, e adotaram a solução de imediato. A grande contribuição para a adoção do projeto na empresa foi dado pela abordagem correta da Metodologia de implementação, que contempla o envolvimento dos usuários-chaves de cada área em todas as fases do

projeto, dando-lhes a sensação de que o mesmo não era da área X, Y, ou Z, mas dele próprio. Os usuários-chaves acabam disseminando informações sobre o projeto em suas respectivas áreas durante o seu andamento, o que facilita muito, posteriormente, na fase em que está sendo implantado. Outra grande aliada do projeto, fundamental nesse tipo de implementação, foi a área de Tecnologia da Informação. Ela foi envolvida durante o processo de escolha da solução tecnológica e do fornecedor da Tecnologia, na venda interna do protótipo do projeto e participou ativamente do projeto em todas as fases conforme exigia a metodologia. Portanto, seguiu como um forte aliado para que tudo desse certo, principalmente, após a implantação.

Um outro fator muito importante para a adoção, uso e incorporação da tecnologia foi o Treinamento aos usuários. O Treinamento ministrado na empresa foi ajustado aos mais diferentes níveis de usuários do aplicativo, ajustado a cada necessidade. Há de se destacar que em projetos de CRM é extremamente importante ter a sensibilidade da reciclagem do treinamento, principalmente em funções de atendimento ao cliente, onde há uma rotatividade maior. Entretanto, no caso da empresa em estudo, essa necessidade de reciclagem do treinamento não representou um perigo ao sucesso na adoção, uso e incorporação, já que a rotatividade é considerada baixa na empresa.

Quanto ao uso da Tecnologia de CRM implantada, pode-se dizer que foi fundamental o conjunto de ações anteriores, adotadas durante o desenvolvimento do projeto, que propiciaram aos usuários utilizarem o aplicativo sem barreiras. Entre as ações destacam-se:

- foi realizado um alinhamento das expectativas desde o início da venda do aplicativo, contrapondo as necessidades do negócio e dos usuários às características do aplicativo. Isto contribuiu para não inibir o uso do aplicativo, uma vez que preexistia uma visão do que seria implantado. Portanto, esta “venda política” do aplicativo na fase inicial foi muito importante;
- o envolvimento dos usuários em todas as fases garantiu uma percepção de que o projeto era seu. A metodologia prevê a participação essencial e indispensável de usuários-chaves das áreas envolvidas que, posteriormente, serão os grandes facilitadores da implantação e uso em suas áreas;

- o gerenciamento das habilidades dos usuários no uso do aplicativo, que passa a ser monitorado pelo representante do fornecedor na função de Gerente de Relacionamento e pelo Gerente de Projeto da empresa, teve um papel muito importante nessa fase, pois era detectada, a cada dia, a necessidade de treinamento, a necessidade de esclarecimento conceitual e funcional do aplicativo, de forma que o usuário se sentisse mais confortável e menos resistente.

Pode-se mencionar também que contribuiu, ainda, para um uso de forma mais adequada da Tecnologia de CRM implantada o fato do aplicativo ser “amigável” ao usuário, contendo um conjunto de características que facilitam o seu entendimento e também, o fato da implementação do projeto ter sido realizada em conformidade com o que estava proposto.

A empresa considera que “as informações fornecidas pelo sistemas de CRM implantados passaram a ser úteis no processo de decisão da empresa”, caracterizando que a empresa efetivamente usa o sistema. Por outro lado, os recursos de informações gerenciais do sistema não são completamente explorados. É usada apenas uma parte desses recursos, embora a empresa considere que “essa parte é extremamente útil e adequada às suas necessidades”. A empresa entende que “isto se deve a um pouco de desinformação e um pouco de comodidade dos usuários que poderiam ser vencidas com uma reciclagem do treinamento”.

Ainda com relação à Incorporação da solução de CRM, a empresa entende que “as informações gerenciais extraídas a partir do sistema são usadas correntemente na empresa, contudo, apenas nas áreas em que a solução foi implantada”. Outros setores da companhia apenas se dão conta das informações gerenciais do sistema de CRM quando apresentadas pela Gerência de *Customer Services*.

A empresa entende que incorporou o sistema de modo que os processos de tomada de decisão foram alterados com o uso do sistema. O sistema permitiu que toda a rotina de atendimento ao cliente pudesse ser efetivamente rastreada e acompanhada ao longo do tempo. Diversas informações sobre as necessidades do cliente estão agora consolidadas e são acessíveis a qualquer momento, o que antes não era possível. De acordo com a

empresa, o sistema implantado ofereceu ganhos de “Transparência e Credibilidade” no atendimento ao cliente, trazendo ainda uma melhor produtividade à empresa traduzida num melhor tempo de resposta ao cliente. Segundo a empresa, “o sistema também passou a atuar como uma ferramenta de diagnóstico dos processos internos, forçando o seu melhoramento.”

#### **4.1.10 - Efetividade Organizacional - impactos**

Devido a não medição de indicadores anteriores à implantação e posteriores a ela, houve uma certa dificuldade na obtenção dos resultados de impacto diretos. Por outro lado, havia por parte da empresa pesquisada uma certa inibição em querer divulgar alguns números relacionados aos indicadores, considerados confidenciais. Tendo em vista esta dificuldade inicial, os pesquisados foram estimulados a apontar seus números principais através de algumas questões do ANEXO 2, de modo que pudessem refletir com maior nitidez, a percepção pela empresa dos impactos que o projeto causou, sem, necessariamente, deixar a empresa exposta.

Com relação à Receita/Lucratividade, foram apresentados cinco indicadores principais, listados a seguir, sendo também solicitado que a empresa apontasse em qual período de observação, após a implantação do projeto, havia ocorrido:

- Aumento da Lucratividade por cliente
- Aumento da Receita de Vendas
- Aumento da Receita Média de Vendas por cliente
- Aumento da Quantidade Média de produtos vendidos por cliente
- Aumento de Market Share por linha de produto – considerando os três segmentos mais afetados

A empresa informou que o Projeto de Tecnologia de CRM não influenciou na variação de nenhum dos indicadores da Receita/Lucratividade mencionados antes.

Com relação à Retenção de clientes, foram apresentados três indicadores principais, listados a seguir, sendo também solicitado que a empresa apontasse em qual período de observação, após a implantação do projeto, havia ocorrido:



- Aumento dos clientes há mais de 3 anos
- Aumento da Frequência de compras dos clientes
- Aumento do Número de clientes

A empresa informou que o Projeto de Tecnologia de CRM não influenciou na variação dos indicadores:

- Número de clientes
- Manutenção dos clientes há mais de 3 anos

Por outro lado, a empresa respondeu que o Projeto de Tecnologia de CRM influenciou no aumento de 15 a 30% da Frequência de compras dos clientes após o período de 1 ano da implantação. Indagada a respeito da variação do número de clientes, a empresa indicou que, mesmo o Projeto de Tecnologia de CRM não tendo influenciado esse indicador, a variação foi praticamente neutra.

Com relação à Satisfação dos clientes, foram apresentados três indicadores principais, listados a seguir, sendo também solicitado que a empresa apontasse em qual período de observação após a implantação do projeto havia ocorrido:

- Aumento do Número de contatos com os clientes
- Redução da Média de reclamações dos clientes
- Melhoria do Indicador interno de Satisfação dos clientes

A empresa respondeu que o Projeto de Tecnologia de CRM influenciou:

- no aumento de 30% a 45% do Número de contatos com os clientes após o período de 1 ano da implantação;
- na redução de 45% a 60% da Média de reclamações dos clientes após o período de 1 ano da implantação;
- no aumento de 60 a 75% do Indicador interno da Melhoria de Satisfação dos clientes;

Com relação à Redução de custos, foram apresentados três indicadores principais, listados a seguir, sendo também solicitado que a empresa apontasse em qual período de observação, após a implantação do projeto, havia ocorrido:

- Redução do Custo de atendimento ao cliente (no *Call Center*)
- Redução no tempo médio de atendimento ao cliente
- Redução no tempo médio de solução à solicitação dos clientes

A empresa respondeu que o Projeto de Tecnologia de CRM influenciou:

- na redução de 45% a 60% do Custo de atendimento ao cliente (no *Call Center*) após o período de 1 ano da implantação;
- numa redução superior a 120% no Tempo médio de atendimento ao cliente após o período de 1 ano da implantação;
- numa redução superior a 120% no Tempo médio de solução à solicitação dos clientes após o período de 1 ano da implantação;

Com relação às reduções superiores a 120% obtidas no Tempo médio de atendimento ao cliente e no Tempo médio de solução à solicitação dos clientes após o período de 1 ano da implantação, a empresa foi estimulada a responder “o quanto” ocorreu. A resposta foi que “o tempo aproximado era em horas e passou para minutos. O ganho foi muito maior que 120%”.

## 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 – Introdução

Nesta seção, pretende-se selecionar e reforçar os principais aspectos tratados ao longo deste trabalho e emitir conclusões que foram obtidas com base na pesquisa.

Como a pesquisa é um estudo de caso, não se pode afirmar que as boas práticas efetuadas pela empresa estudada sejam garantia para o sucesso, caso outras queiram seguir o mesmo caminho. Entretanto, a evidência de sucesso, em algumas medidas que foram adotadas pela empresa estudada, levam o pesquisador a tecer as conclusões e recomendações para os administradores, em situações similares de implementação de um Projeto de Tecnologia de CRM.

### 5.2 – Discussão das Questões da Pesquisa

Com base nas evidências do Estudo de Caso e sua análise no Capítulo 4, pode-se, finalmente, discutir as questões da pesquisa, inicialmente propostas.

#### ➤ **Quais as principais motivações para a implantação do Projeto de Tecnologia de CRM?**

No item Motivações para o Projeto de Tecnologia de CRM, no Capítulo 4, foi discutido que a empresa demonstrou saber exatamente “onde” pretendia chegar, quando decidiu pela implementação de uma solução de CRM.

A empresa desejava oferecer um melhor suporte aos seus clientes, que viesse a ser reconhecido por eles, refletindo-se em satisfação no atendimento e dando condições para sustentar a durabilidade do relacionamento comercial.

Isto fica mais claro quando se retorna às declarações do Gerente do Projeto a respeito das motivações:

- “Os clientes percebiam claramente que a empresa era lenta para resolver seus problemas e eles tinham que correr atrás das pessoas e das áreas responsáveis, sem um compromisso formal interno que pudesse refletir num melhor atendimento”.
- “[...] a empresa pretendia, com a implementação do projeto, obter uma melhor e crescente fidelização dos clientes.”

Assim, a empresa teve, como **motivação**, os seguintes pontos principais:

- 1) Obter melhor interação com seus clientes de forma a :
  - 1.1) Conseguir identificar e personalizar o atendimento aos seus clientes e;
  - 1.2) Passar a conhecer ou a conhecer melhor os canais de atendimento mais adequados a seus clientes;
- 2) Obter uma visão única do cliente a partir:
  - 2.1) Da capacidade de acessar, de forma instantânea e completa, as interações e transações que os seus clientes efetuam pelos mais diversos canais de contato.
- 3) Adquirir um melhor conhecimento dos seus clientes a partir:
  - 3.1) Da capacidade de acessar as informações de seus clientes de forma mais ágil e integrada.

A empresa não apresentou metas/objetivos a serem atingidas (os) com a implementação do Projeto de Tecnologia de CRM que não tivessem sido alcançadas (os) e nem para as (os) quais o Projeto não tivesse contribuído muito.

As (os) metas/objetivos da empresa alcançadas (os) devido à importante contribuição da solução de CRM foram:

- Fidelizar seus clientes;
- Reduzir custos;

➤ **Quais as principais ferramentas de tecnologia utilizadas para obtenção de sucesso?**

No item “A Tecnologia de CRM utilizada e sua implementação”, no Capítulo 4, foi apresentada a **Figura 16**, que contém os módulos do aplicativo que foram

implementados e, também, a **Figura 17**, que contém uma síntese das funcionalidades da solução de CRM. Para melhor entendimento dos módulos adquiridos, em seguida à Figura 17, foi explicado o funcionamento dos principais módulos de software da aplicação.

Em síntese, as principais ferramentas de tecnologia utilizadas para a obtenção de sucesso, nesse caso estudado, contém os componentes do CRM Colaborativo e parte do CRM Operacional (Automação do Atendimento). A tecnologia foi empregada na implantação de um *Call Center Business to Business*. Diversos conceitos de Administração encontram-se implementados nessa tecnologia, estando entre os mais importantes, o de *Workflow*, que possibilitou efetivos ganhos de produtividade e integração, conforme o relato do Gerente do Projeto :

- “a implantação do *Call Center B2B* possibilitou um *workflow* efetivo entre as áreas, estruturando o atendimento aos clientes de forma padronizada e organizada, onde os papéis das áreas, suas responsabilidades e o tempo de resolução dos problemas foram claramente definidos.”

➤ **Quais os fatores críticos para o sucesso percebido na implementação do Projeto de Tecnologia de CRM?**

Baseado na discussão e análise do caso estudado, relatados no Capítulo 4, verificou-se que o projeto de Tecnologia de CRM de sucesso deve atender aos seguintes fatores críticos:

- **Missões claras e definidas** – que correspondem à clareza inicial dos objetivos e diretrizes gerais do projeto, que determinam quais objetivos devem ser atingidos;
- **Apoio da Alta Administração** – que corresponde à vontade da alta administração de fornecer os recursos necessários, além da autoridade e poder para a execução do projeto;
- **Integração entre os processos de negócio da empresa com a tecnologia empregada** – que corresponde ao alinhamento ou coesão entre os processos de negócio da empresa com a tecnologia, obtido através da mudança dos processos e/ou manutenção dos já existentes;
- **Detalhamento do projeto** – que corresponde ao planejamento detalhado do projeto, à descrição pormenorizada das atividades, dos responsáveis e suas

responsabilidades, à alocação adequada de recursos , e a todos os passos necessários para o cumprimento dos objetivos esperados;

- **Competência do Gerente do Projeto** – que corresponde às habilidades e aos conhecimentos do líder do projeto na empresa, utilizados na tomada de decisões, na negociação política do projeto, na resolução de conflitos e interesses, na comunicação e troca de informações;
- **Capacitação da equipe do projeto** – que corresponde ao conjunto de conhecimentos técnicos, experiências e habilidades da equipe do projeto, empregados na solução de problemas conhecidos ou não;
- **Treinamento e capacitação do usuário final** - corresponde ao treinamento funcional, relativo ao processo de negócio em que o usuário está envolvido, e ao treinamento técnico, relacionado à utilização do aplicativo;
- **Consultorias externas** - correspondem à experiência e ao *know-how* empregados pelas empresas de consultoria de negócios e fornecedoras de Tecnologia. Correspondem, ainda, às atividades de suporte técnico e acompanhamento durante e após a implantação;
- **Tecnologia de ponta** - corresponde à utilização de uma tecnologia de ponta no tocante a *hardware*, *software*, redes de comunicação, etc., principalmente, no que se refere ao grau de integração propiciado por essas novas tecnologias.

O fator **Missões claras e definidas** delimitou os objetivos de negócio que precisavam ser atendidos, possibilitou à equipe do projeto concentrar a energia naquilo que estava pré-determinado e conduzir a execução alinhada ao planejamento. A clareza de definições é demonstrada também pela coerência que se viu entre as motivações iniciais do projeto e a escolha correta da tecnologia com os objetivos finais pretendidos.

O segundo fator mencionado - **Apoio da Alta Administração** – permitiu que o projeto fosse visto como uma prioridade na organização e que as decisões necessárias fossem tomadas. Dentre elas, podem-se mencionar aquelas: para quebrar resistências de algumas áreas, garantir a continuidade dos investimentos e assegurar a permanência dos demais recursos necessários do projeto.

**A Integração entre os processos de negócio da empresa e a tecnologia empregada** foi um fator importante porque possibilitou que as mudanças internas fossem minimizadas. Embora essas mudanças nos processos de negócios tenham sido pequenas, a tecnologia, flexível a alterações, permitiu uma adaptação sem transtornos por parte da empresa, reduzindo o impacto na cultura e no comportamento dos usuários. A metodologia de implementação, seguida com rigor, favoreceu o alinhamento dos processos com a tecnologia à medida que garantia a correta configuração do aplicativo. E a formalização dos processos, em que se pôde estabelecer os limites e responsabilidades das áreas envolvidas, assegurou uma maior estabilidade às transformações ocorridas.

Outro fator muito importante que determinou o sucesso foi o **Detalhamento do projeto**. Os projetos de CRM, normalmente, têm sido estabelecidos com prazos curtos de implementação, para obtenção de resultados mais rápidos. No caso em estudo não foi diferente. Com isso, o planejamento correto e detalhado do projeto, prevendo todas as fases necessárias para a implementação e utilização do aplicativo, foi considerado pela empresa como fundamental. Constatou-se que o planejamento sistemático dos recursos, dos prazos, das atividades, dos demais itens de cronograma, das integrações de sistemas necessárias e da construção de interfaces foi um ponto crucial do projeto. A empresa, ainda, destacou que o *know how* do Fornecedor e a experiência anterior da Consultoria do projeto foram vitais para um planejamento bem elaborado do mesmo.

**A Competência do Gerente do Projeto** foi considerada como um outro fator crítico muito importante. O projeto estudado exigiu, do Gerente, a utilização de sua capacidade de negociação para fazer os acordos internos necessários entre as áreas, sua habilidade pessoal na condução de projetos e sua capacidade gerencial de tomar as decisões na hora exata. Contribuiu, ainda mais, o fato de o Gerente do Projeto ter um perfil conciliador e ser um “facilitador” nas mudanças.

**A Capacitação da equipe do projeto** foi outro fator crítico de sucesso. Surgiram inúmeros desafios técnicos, como é de se esperar em projetos de CRM, onde há tecnologias diferentes e em estágios de evolução distintos a serem integradas. Entretanto, tanto a equipe interna (da empresa) quanto a equipe de terceiros era

composta por pessoal bem capacitado tecnicamente e, principalmente, envolvido com o projeto, conforme foi relatado pelo Gerente de Relacionamento do Fornecedor:

- “As pessoas ficaram devidamente envolvidas com o projeto e, principalmente, se empenharam para que o projeto fosse um sucesso”.

A sintonia necessária, entre as equipes, foi obtida e, por isso, a capacitação foi importante em busca do êxito na implementação.

Sobre a importância do **Detalhamento do projeto e da Capacitação da equipe do projeto**, declarou o Gerente do Projeto, em nome da empresa:

- “O planejamento do projeto foi excelente nesses aspectos (custos, prazos, desempenho e qualidade), sendo que a competência da equipe – Fornecedor do aplicativo, Consultoria especializada, Equipe de T.I. e usuários envolvidos internos – foi vital para o cumprimento do que estava sendo proposto”.

O **Treinamento e a capacitação do usuário final** foram outros fatores críticos. O Treinamento foi fundamental para reduzir o medo e a ansiedade dos usuários, típicos na implantação de um novo sistema, dando condições aos mesmos de vencerem a insegurança inicial e, treinados, passaram a perceber a inovação tecnológica como um aliado no ganho de produtividade. O Treinamento amenizou as dificuldades iniciais de uso do aplicativo, possibilitando que o sistema viesse a ser incorporado na organização, conforme se pretendia. A capacitação do usuário final, decorrente do Treinamento e da efetiva utilização do aplicativo, deu condições à empresa de incorporação do sistema no seu dia-dia e alcance dos benefícios esperados do projeto.

As **Consultorias externas** foram consideradas muito importantes nesse projeto e, também, um fator crítico de sucesso. O *Know how* do fornecedor em CRM e a experiência da Consultoria em implementações de sistemas foram percebidos, pela empresa estudada, como itens catalizadores da execução do projeto, além de terem contribuído para o sucesso do projeto em outros aspectos: custo, qualidade e desempenho.

A **Tecnologia de ponta** foi considerada um fator crítico de sucesso do projeto porque contém inúmeras funcionalidades que prevêm a solução de diversos problemas de



negócio, além dos técnicos. E a empresa não se deparou com problemas críticos na área de tecnologia, conforme declarações do Gerente de Projeto (G.P.) e do Gerente de Relacionamento do fornecedor de tecnologia (G.R.), respectivamente, a seguir:

- “ A empresa entende que as interfaces de T.I. não foram um grave problema para a integração do aplicativo [...]”.(G.P.)
- “O uso adequado das melhores tecnologias do fornecedor [...] permitiu que as maiores dificuldades nas implementações das integrações fossem reduzidas [...]”. (G.R.)

A tecnologia de ponta influenciou o projeto, de forma positiva, nos aspectos de qualidade, desempenho e prazo do projeto.

Dos fatores críticos de sucesso relacionados antes, a empresa creditou uma maior importância, ainda, aos seguintes: Capacitação da equipe do projeto, Detalhamento do projeto, Consultorias externas, Tecnologia de ponta. Segundo ela, esses fatores foram os que mais contribuíram para que o prazo do projeto fosse cumprido, os que mais ajudaram para que as expectativas iniciais quanto à tecnologia pudessem ser atendidas a contento, o sistema tivesse a qualidade desejada e, após implantado, não tivesse apresentado problemas relacionados ao desempenho. Acrescentam-se a essas razões, as anteriores, já mencionadas.

➤ **Quais os resultados do projeto percebidos pela empresa (Prazo, Custo, Qualidade e Desempenho) na implantação, que a fizeram considerá-lo como de sucesso?**

Os objetivos almejados relativos a Prazo, Custo, Qualidade e Desempenho foram alcançados na implantação e, por isso, a empresa considerou o projeto um sucesso: o mesmo atingiu os objetivos definidos, não excedeu os custos previstos, os prazos planejados foram seguidos e o sistema funcionou com a qualidade e desempenho desejados.

O Gerente do Projeto atribui o sucesso do mesmo à competência das equipes e ao planejamento correto:

- “O planejamento do projeto foi excelente nesses aspectos (custos, prazos, desempenho e qualidade), sendo que a competência da equipe – Fornecedora do

aplicativo, Consultoria especializada, Equipe de T.I. e usuários envolvidos internos – foi vital para o cumprimento do que estava sendo proposto”.

De forma complementar, o Gerente de Relacionamento ressalta a importância da participação do usuário final, para que o projeto tivesse êxito:

- “Graças ao envolvimento do usuário final em todas as fases do projeto foi possível vencer diversas dificuldades. [...] O usuário sentiu-se como co-responsável do sucesso do projeto. O projeto não era do fornecedor, da Consultoria, da área ‘X’, ‘Y’ ou ‘Z’, mas era dele próprio que estava participando e envolvido naquela missão.”

➤ **Quais os fatores que contribuíram para a hospitalidade, adoção, uso e incorporação da Tecnologia de CRM pela empresa?**

A empresa em estudo criou um clima favorável para “hospedar” a nova tecnologia, difundindo os conceitos do CRM e do atendimento ao cliente. Segundo o Gerente do Projeto, as pessoas envolvidas com a solução tinham a percepção de que o CRM traria benefícios às suas áreas e, portanto, seria melhor concordar com a nova idéia proposta pela empresa:

- “a empresa e, principalmente as áreas envolvidas, desde antes de iniciar o projeto, tinham uma percepção de que o CRM deve ser visto como uma estratégia de negócio que consegue atingir os processos de diversas áreas e melhorar os resultados de Vendas, Marketing, *Customer Services* e Finanças.”

Os focos de resistência foram identificados e as ameaças ao projeto foram diminuídas através do envolvimento dos usuários. De acordo com as respostas do questionário do ANEXO 2, foram identificados os seguintes motivos para a resistência de algumas áreas:

- Ameaça de excesso de exposição negativa de determinada(s) área(s);
- Ameaça da perda de contatos por determinado(s) usuário(s), que poderia resultar em perda de poder por parte deles;

A administração selou o comprometimento das áreas com a formalização de compromissos relativos ao desempenho de cada uma, sendo devidamente negociados. Ao mesmo tempo, a empresa efetivamente deflagrou um intenso processo de

comunicação interna, divulgando o alinhamento do projeto com a estratégia da empresa, buscando conquistar dessa forma os usuários, de modo que pudessem traçar uma perspectiva de desenvolvimento pessoal paralelo à implantação do projeto. A persuasão foi o principal instrumento utilizado pela Gerência do Projeto. Segundo esta, para obter mais adeptos, era necessário convencer as pessoas sobre os benefícios que o projeto traria para elas:

- “Você pode ser mais eficiente com essa nova forma de abordar o cliente. Não será necessário perder tanto tempo com ele”.

Havia um clima favorável à mudança comportamental dos funcionários, já que a empresa passava por um processo de mudança voltado para a melhoria da produtividade e recuperação de resultados (mercadológicos, financeiros, etc.). Assim, não foi necessário criar um mecanismo de incentivo financeiro ou de premiação aos usuários, para que a solução tivesse sucesso.

A implantação foi de uma só vez (“*Big Bang*”) e a adoção aos sistemas implementados deu-se, desde o início, sem grandes dificuldades, com um grande número de adeptos. Baseado na metodologia do projeto, houve o envolvimento dos usuários-chaves desde o início. Participavam do projeto dando opiniões, sugerindo soluções aos problemas encontrados, enfim, atuavam ativamente. Quando retornavam aos seus lugares, davam conhecimento das ocorrências aos demais usuários, disseminavam, portanto, as informações sobre o projeto, desmistificando a tecnologia.

Para que a Adoção ocorresse, houve uma aliança da área de negócio responsável pelo CRM com a área de Tecnologia da Informação. A T.I. engajou-se às questões do projeto desde a escolha da solução tecnológica e do fornecedor da Tecnologia, durante todo o desenvolvimento, até o período de incorporação da inovação tecnológica.

Conforme evidenciado nas entrevistas, um outro fator muito importante para a adoção, uso e incorporação da tecnologia foi o Treinamento aos usuários. O treinamento ministrado na empresa foi ajustado aos mais diferentes níveis de usuários, sendo adaptado a cada necessidade.

Quanto ao Uso dos sistemas, as seguintes ações contribuíram para a utilização da tecnologia:

- Envolvimento do usuário e criação de protótipo: os usuários tinham conhecimento, desde o início, dos processos que seriam automatizados e das funções do aplicativo que seriam disponibilizadas, uma vez que a metodologia do projeto estabelece a necessidade do envolvimento deles em todas as suas fases e a criação de um protótipo do sistema; o envolvimento dos usuários-chaves em todas as etapas garantiu uma percepção de que o projeto era deles e transformou-os nos verdadeiros “facilitadores” da implantação e uso do aplicativo em suas respectivas áreas;
- Gerenciamento da capacitação dos usuários: o gerenciamento das habilidades dos usuários no uso do aplicativo, monitoradas pelo representante do fornecedor na função de Gerente de Relacionamento e pelo Gerente de Projeto da empresa, exerceu um importante papel na fase posterior à implantação do sistema, à medida que era detectada a necessidade de treinamento ou de esclarecimento conceitual e funcional do aplicativo, possibilitando-lhes melhorar, individual e gradativamente, o desempenho na utilização do mesmo;
- Implantação de um aplicativo “amigável”: ser “amigável” aos usuários consiste em disponibilizar um conjunto de características funcionais do aplicativo que lhes permite compreender e usar as funções disponíveis com maior facilidade.

Com base na coleta de dados, é possível afirmar que:

- a empresa efetivamente usa o sistema, mas os recursos de informações gerenciais do mesmo não são completamente explorados;
- apenas parte da empresa utiliza as informações gerenciais extraídas do sistema, pelo fato delas não terem sido disseminadas propositalmente, ou não;
- a empresa incorporou o sistema, de modo que “os processos de tomada de decisão foram alterados com seu uso”. Com ele, a empresa é capaz de rastrear o atendimento ao cliente e consultar, instantaneamente, diversas informações sobre as necessidades deste. Além do ganho de transparência e credibilidade pela área de Atendimento ao Cliente, declarado pela empresa, foi possível verificar uma melhoria na produtividade, comprovada pela redução no tempo de resposta ao cliente.

➤ **Quais os impactos produzidos pela implantação da Tecnologia de CRM na organização que contribuíram para a percepção da efetividade organizacional?**

Foram utilizados quatorze Indicadores de Desempenho para medir os impactos produzidos pela implantação da Tecnologia de CRM.

Com relação à **Receita/Lucratividade**, nos cinco indicadores listados a seguir, a empresa informou que o Projeto de Tecnologia de CRM não influenciou na variação de nenhum deles:

- Aumento da Lucratividade por cliente;
- Aumento da Receita de Vendas;
- Aumento da Receita Média de Vendas por cliente;
- Aumento da Quantidade Média de produtos vendidos por cliente;
- Aumento de Market Share por linha de produto – considerando os três segmentos mais afetados.

Com relação à **Retenção de clientes**, nos três indicadores abaixo indicados, houve a variação de apenas um deles, conforme descrito:

- Aumento dos clientes há mais de 3 anos: não houve variação.
- Aumento da Frequência de compras dos clientes: o Projeto de Tecnologia de CRM provocou o aumento de 15 a 30% deste indicador, após o período de 1 ano da implantação.
- Aumento do Número de clientes: não houve variação. Por outro lado, a empresa, indagada a respeito da variação do número de clientes, informou que a variação desse indicador foi praticamente neutra, independente do Projeto de Tecnologia.

Com relação à **Satisfação dos clientes**, nos três indicadores relacionados a seguir, ocorreu a seguinte variação, devido à implementação do Projeto de Tecnologia de CRM:

- Aumento de 30% a 45% do Número de contatos com os clientes após o período de 1 ano da implantação;
- Redução de 45% a 60% da Média de reclamações dos clientes após o período de 1 ano da implantação;

- Aumento de 60 a 75% do Indicador interno da Melhoria de Satisfação dos clientes;

Com relação à **Redução de custos**, foram apresentados três indicadores principais, listados a seguir, com as respectivas variações:

- Redução de 45% a 60% do Custo de atendimento ao cliente (no *Call Center*) após o período de 1 ano da implantação;
- Redução superior a 120% no Tempo médio de atendimento ao cliente após o período de 1 ano da implantação;
- Redução superior a 120% no Tempo médio de solução à solicitação dos clientes após o período de 1 ano da implantação;

As reduções superiores a 120% obtidas no Tempo médio de atendimento ao cliente e no Tempo médio de solução à solicitação dos clientes, após o período de 1 ano da implantação, significaram um importante decréscimo de tempo, que era medido em horas e passou a ser em minutos, conforme explicado pelos respondentes do questionário do ANEXO 2: “[...] O ganho foi muito maior que 120%”.

De acordo com os resultados apresentados, nota-se que:

- 1) O projeto influenciou de forma positiva as suas metas principais de Fidelização e Satisfação dos clientes, bem como, possibilitou a Redução de custos.
- 2) O indicador de Receita/Lucratividade não foi atingido de forma direta pelo projeto. Explica-se tal fato, em função do projeto não ter motivações relacionadas ao aumento de vendas ou ao aumento do número de produtos vendidos por cliente.
- 3) Houve um aumento na frequência de compras dos clientes e a manutenção do número de clientes, indicando que a Retenção de clientes foi afetada positivamente pelo Projeto.
- 4) Houve melhora significativa da Satisfação dos Clientes. O projeto contribuiu para que esses aumentassem seus contatos com a empresa e, mesmo com o aumento desses contatos, houvesse uma diminuição significativa de reclamações. Além disso, os indicadores utilizados internamente pela empresa, para medir a satisfação dos clientes, foram fortemente melhorados.
- 5) Ocorreu uma Redução de custos, tendo em vista o ganho de eficiência proporcionado pela implantação da Tecnologia de CRM. Essa redução de custos

proporcionou também uma forte redução no tempo médio de atendimento e no tempo médio de solução de problemas dos clientes.

### **5.3 – Comentários Finais**

A implementação de um Projeto de Tecnologia de CRM é muito mais abrangente do que a de um simples sistema de informação, pois envolve conceitos muito especializados e provoca uma transformação na empresa que modifica as Pessoas, os Processos Organizacionais e os Sistemas de Informação.

A Tecnologia de CRM é apenas uma dimensão da Estratégia de CRM de uma empresa, a qual exerce um papel fundamental: se a tecnologia for implementada corretamente não implica necessariamente no sucesso da estratégia de CRM da empresa, mas se houver algum desastre na implementação, tudo indica que a Estratégia de CRM da empresa será um fracasso.

Em um projeto de CRM, o contexto organizacional é um elemento que deve ser muito bem compreendido. Toda a organização entra em um intenso processo de mudança em função do redesenho dos processos de negócio, dos papéis das pessoas, do realinhamento dos produtos aos canais de atendimento corretos e da inserção de uma nova tecnologia. Isto provoca uma reestruturação da empresa e uma nova forma de enxergar o cliente. Há uma pressão interna que se instaura na empresa, fruto do processo de inovação e reorganização. Por outro lado, o ambiente externo exerce outra pressão sobre os negócios, vinda da reação dos clientes, diante da nova forma de abordagem e dos seus concorrentes. Todo o cuidado no gerenciamento das mudanças deve ser tomado, além da preocupação inerente ao desenvolvimento do projeto tecnológico.

Ainda que haja alguma semelhança entre os projetos de Tecnologia de CRM e Tecnologia de ERP, há de se levar em conta que algumas características próprias de cada implementação e seus diversos tipos conduzem a uma preocupação diferente com relação aos fatores críticos que devam ser atendidos para resultar em sucesso.

O bom êxito de um projeto está relacionado a algumas questões inerentes ao seu próprio desempenho, como: o projeto deve terminar dentro do prazo estimado, sem superar os custos preestabelecidos, implementando uma solução com a qualidade e desempenho satisfatórios; também, é algo essencial, o projeto ser capaz de entregar uma solução que seja adotada pela empresa, utilizada efetivamente e incorporada dentro dos processos de negócio da mesma. Para que um projeto de tecnologia passe por um processo de adoção, uso e incorporação é necessário, à empresa, criar condições equivalentes às que um anfitrião faz com o seu hóspede. É necessário criar um clima de hospitalidade no ambiente, em favor do “inesperado” que se instala. É necessário abrir mão de certos controles, em detrimento do benefício que se espera em abrigar a nova tecnologia. Por outro lado, é importante reconhecer quais são os focos de resistência ao projeto para agir em tempo de conquistar mais aliados à sua consecução.

Projetos tecnicamente complexos exigem que haja uma coesão entre a área de Tecnologia da Informação e a área de negócio envolvida. Assim, independente da capacitação de consultorias externas, há pontos de conexão entre a tecnologia existente e a nova tecnologia que precisam ser corretamente avaliados, planejados e executados. Portanto, é fundamental que este alinhamento ocorra antes que o projeto se inicie, mantendo-se ao longo da sua execução, pois não se pode contar com a superação de maiores surpresas do que aquelas que a própria complexidade técnica oferece.

Seguir uma metodologia de implementação, que prevê o envolvimento dos usuários-chaves desde o início, cria condições muito favoráveis à Adoção da tecnologia resultante da execução do projeto. Os usuários ficam mais propícios a adotar uma tecnologia que ajudaram a implementar.

O Treinamento aos usuários em projetos de Tecnologia de CRM é mais um ponto muito importante para que a Adoção da tecnologia pela empresa se dê de forma satisfatória. Compreender que existem dificuldades na utilização de uma nova tecnologia, que exige capacitação para uma nova forma de trabalhar, e que há pessoas com diferentes níveis de cultura, experiência e temperamento, é simplesmente essencial para que seja feito um plano adequado de treinamento na empresa. Gerenciar o desenvolvimento dessas habilidades torna-se uma questão chave.



Incorporar um sistema significa torná-lo parte integrante do funcionamento da empresa. Assim, as informações que nele chegam e dele partem devem ser úteis no processo de decisão. As informações gerenciais extraídas do sistema devem ser usadas no dia-a-dia empresarial. Quando há uma incorporação de um novo sistema, a empresa demonstra que os processos de tomada de decisão foram alterados. Assim, não é diferente para Sistemas desenvolvidos com a Tecnologia de CRM.

Há quatro dimensões básicas que podem ser utilizadas para extrair a percepção de sucesso num Projeto de Tecnologia de CRM: o Prazo, o Custo, a Qualidade e o Desempenho. Cada fator crítico contribui para o sucesso do projeto com intensidades diferentes. Portanto, ao desprezar quaisquer dos fatores críticos já mencionados, pode-se estar comprometendo o sucesso do projeto em alguma das dimensões citadas.

Os impactos do projeto na efetividade organizacional, em projetos de Tecnologia de CRM, podem ser medidos segundo os indicadores de Receita/Lucratividade, Retenção de Clientes, Satisfação dos Clientes e Redução de Custos porque são indicadores de desempenho organizacional que se relacionam com os programas de marketing e com os objetivos finais do CRM.

Pela pesquisa apresentada, há fortes indícios de que os projetos de Tecnologia de CRM podem apresentar diferentes variações nos indicadores conforme o tipo de Tecnologia utilizada e a Motivação do Projeto. Portanto, ao empreenderem projetos dessa natureza, as empresas devem estar bastante convictas de quais são as motivações internas que as direcionam à implementação de uma Tecnologia de CRM. Em seguida, devem nivelar as expectativas com os benefícios que a tecnologia poderá oferecer. E, finalmente, alinhar o tipo de tecnologia empregada com os impactos no negócio que poderão advir, tomando como base as mudanças organizacionais que serão efetuadas e a adoção das funcionalidades específicas do sistema.

#### 5.4 – Limitações

- Em virtude do tipo de pesquisa tratar-se de um Estudo de Caso único, as evidências e conclusões não podem ser generalizadas.
- Embora o pesquisador tenha se precavido da melhor forma possível, efetuando o cruzamento de informações entre uma entrevista e outra, procurando sempre obter um contraponto de equilíbrio na abordagem das respostas recebidas, há de se considerar a defasagem de tempo entre a implementação do caso estudado e essas conclusões. É possível que, em seu percurso, a pesquisa tenha contraído algum viés, fruto do esquecimento por parte dos entrevistados, ou por ter sido impossível entrevistar outros participantes do Projeto, que seriam desejáveis, já que se haviam desligado da empresa em estudo.
- Houve limitações de tempo e disponibilidade das empresas selecionadas para a pesquisa, bem como restrições das mesmas à divulgação de informações, ainda que se omitissem o nome da empresa e dos entrevistados. Em função disso, não foi possível abordar mais de uma empresa e tornar esta pesquisa um Estudo de Múltiplos Casos, com maior número de conclusões válidas para o estudo em questão.

### **5.5 – Recomendações para futuras pesquisas**

Recomendações para a continuidade de futuros estudos e pesquisas :

- ✓ Elaboração de um estudo quantitativo, abordando os efetivos impactos percebidos nas organizações que implementaram um projeto de Tecnologia de CRM, de acordo com o tipo de tecnologia utilizada – CRM Operacional, CRM Colaborativo, CRM Analítico.
- ✓ Elaboração de um estudo quantitativo, abordando os efetivos impactos percebidos nas organizações de um determinado setor da economia, como por exemplo o Bancário.
- ✓ Elaboração de um estudo qualitativo com a mesma abordagem, em que seja(m) considerada(s) a(s) empresa(s) que tenham implementado Projeto de Tecnologia de CRM, em que foi utilizada a tecnologia de CRM Analítico.
- ✓ Elaboração de um estudo exploratório, abordando as demais dimensões do CRM, além da Tecnologia.

## 6 - ANEXOS

### 6.1 - ANEXO 1

#### ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1- Fale sobre o ramo em que a empresa opera, em que segmento(s) de mercado a empresa atua (Atacado, Varejo, Ambos) ?
- 2- Qual a posição de mercado da empresa? Fale sobre o posicionamento de mercado da empresa diante de seus principais concorrentes.
- 3- A empresa possui segmentação de clientes? Que tipos de segmentação a empresa faz? Geográfica, de natureza do nível do relacionamento, de natureza do porte do cliente (Corporate, Middle, Private, Small Business), etc.
- 4- Qual a ordem de grandeza de investimento anual da empresa em Tecnologia da Informação? Se houver inibição, informar as seguintes faixas: até U\$ 1 milhão; acima de U\$ 1 milhão até U\$ 5 milhões; acima de U\$ 5 milhões até U\$ 10 milhões; acima de U\$ 10 milhões até U\$ 20 milhões; e, assim, sucessivamente.
- 5- Qual a ordem de grandeza de investimento na Tecnologia de CRM desde o início da implantação da solução integrada, representada em termos de *Hardware*, *Software*, Consultoria, Serviços? Quanto tempo foi gasto na implantação da solução de CRM até o momento da sua implantação?
- 6- Quais objetivos a empresa tinha ao optar por implantar uma solução de CRM?
- 7- O que motivou à empresa optar por implantar uma solução de CRM?
- 8- Como a empresa enxergava seus clientes antes da Tecnologia de CRM? E após a adoção da Tecnologia o que mudou? Como era a interação da empresa com os seus clientes (antes e depois)?
- 9- Como se comportavam os canais de atendimento ao cliente antes da implantação da Tecnologia de CRM? Como passaram a se comportar os canais de atendimento ao cliente após da implantação da Tecnologia de CRM? Como a empresa está monitorando o uso dos seus canais?
- 10- A empresa fez reengenharia dos seus processos para implantação da solução de CRM? Quais áreas foram mais afetadas? Como se deu essa reengenharia de processos?

- 11- A empresa alterou seus planos de premiação junto às áreas de contato com o cliente? Como foram feitas as alterações e que impactos elas trouxeram?
- 12- Que tipo de solução a empresa adotou : pacote ou conjunto de aplicações líderes do gênero? O tipo de solução adotada influenciou o resultado final do projeto? Quais as principais vantagens e desvantagens obtidas?
- 13- Como foram implantados os conjuntos de Tecnologias de CRM e quais as ferramentas foram implantadas? (Abordagem dentro do contexto CRM Operacional, Analítico e Colaborativo). O projeto foi implantado por fases, paralelamente ou “tudo de uma vez”? Qual foi a metodologia utilizada na implantação? Como ela foi aplicada?
- 14- Aponte os benefícios que a empresa passou a ter com o uso dessas tecnologias, que antes, não era possível.
- 15- A empresa alterou a maneira de armazenar as informações dos clientes? Como?
- 16- A empresa está se valendo de novas informações do cliente para gerenciar seus negócios? Como?
- 17- Como estão sendo utilizadas as ferramentas de tecnologia pela empresa?
- 18- Quais os fatores críticos que a empresa considera que foram os mais importantes na implantação do Projeto de Tecnologia de CRM? Qual a importância que os seguintes aspectos tiveram ao Projeto: integração entre processos e tecnologia; missões claras e definidas; apoio da alta administração; detalhamento do projeto; competência do gerente do projeto; capacitação da equipe de projeto; capacitação do usuário; envolvimento ou comprometimento das áreas usuárias. Explore abundantemente esta afirmativa.
- 19- Como a empresa considera que está o nível de utilização da Tecnologia de CRM? (A empresa está utilizando todos os recursos desta tecnologia, e há ampla exploração por parte dos usuários, tornando-se indispensável à sua rotina? A empresa explora essa tecnologia utilizando-a em quase todo o seu potencial e é bastante utilizado no processo de decisão de negócio? A empresa está utilizando a tecnologia, mas percebe que ainda há muito a explorá-la? )
- 20- Por que a empresa considera que o projeto foi um sucesso na sua implementação? Quais os fatores que a empresa considera que foram responsáveis por esta percepção? Alguns dos fatores a seguir ocorreram

adequadamente ao proposto: custo, prazo, desempenho do sistema, qualidade ?

O que ocorreu de errado e poderia ser evitado?

- 21- Quais indicadores a empresa passou a medir para identificar seus clientes? A empresa utiliza também: LTV(valor vitalício do cliente), participação na carteira do cliente, lucratividade por cliente, índice de retenção de clientes, lucratividade de produtos e serviços, vendas por funcionário, índice de satisfação de clientes, etc.? Explore.
- 22- Quais foram os principais impactos que a adoção da Tecnologia de CRM trouxe aos negócios da empresa? A empresa reconhece que houve melhoria nos seguintes aspectos: lucratividade e receita de vendas, retenção dos clientes, satisfação dos clientes, redução de custos. Explore cada item.

## **6.2- ANEXO 2**

O questionário a seguir, contém questões fechadas e abertas que foram utilizadas de forma complementar às entrevistas do Caso. Esse questionário contempla as idéias que necessitavam de um esclarecimento maior ou, simplesmente, uma confirmação para oferecer, ainda, uma maior precisão a este trabalho.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

**Questionário Complementar relativo à Pesquisa " Fatores críticos de sucesso na implementação de Tecnologia de CRM"**

(Projeto de pesquisa de Mestrado de Paulo César Duarte Cheberle)

Nome do entrevistado	
Cargo/Função	
Departamento	
Telefone de contato	
E-mail	



1) - **FUNCIONÁRIOS PARTICIPANTES DO PROJETO** - Assinale uma única lacuna correspondente: qual o número de funcionários de sua empresa que trabalharam no projeto?(incluindo usuários chaves, pessoal de T.I., gerentes de áreas chaves)

Até 10 pessoas
De 11 a 20 pessoas
De 21 a 30 pessoas
De 31 a 40 pessoas
De 41 a 50 pessoas
Acima de 50 pessoas

2) **TERCEIROS PARTICIPANTES DO PROJETO** - Assinale uma única lacuna correspondente: qual foi o número de Terceiros (Fornecedores de Tecnologia e Consultoria Especializada) que trabalharam diretamente no projeto? (aqueles que participavam em no mínimo numa jornada de 8 horas semanais dedicadas ao projeto)

Até 10 pessoas
De 11 a 20 pessoas
De 21 a 30 pessoas
De 31 a 40 pessoas
De 41 a 50 pessoas
Acima de 50 pessoas

3) **INVESTIMENTOS REALIZADOS NO PROJETO** - Assinale uma única lacuna correspondente: qual foi a ordem de grandeza dos investimentos com o projeto até o seu término, incluindo Hardware (equipamentos, redes e telecomunicações), Software (licenças de uso, sistemas operacionais, sistema aplicativo, interfaces construídas, ferramentas) e Serviços (de consultoria externa, treinamento, customizações) ?

Abaixo de 500 mil reais
De 501 a 800 mil reais
De 801 a 1 milhão de reais
De 1.001 a 1.5 milhão de reais
Acima de 1.5 milhão de reais

4)- Identificar quais as principais **Motivações** a empresa tinha para a implementação do Projeto de Tecnologia de CRM e se o objetivo foi atingido após a implantação do Projeto de Tecnologia de CRM.

**4.1) Melhor interação com seus clientes**

	Não era uma Motivação para o projeto	Era uma motivação para o projeto e o objetivo foi atingido	Era uma motivação para o projeto e o objetivo não foi atingido
A empresa conseguir identificar e personalizar o atendimento aos seus clientes			
A empresa passar a utilizar ou, a utilizar melhor o histórico de pedidos, solicitações ou necessidades dos clientes			
A empresa passar a utilizar ou, a utilizar melhor o histórico de desejos ou intenções dos clientes			
A empresa passar a utilizar ou, a utilizar melhor o histórico de compras dos clientes			
A empresa passar a utilizar ou, a utilizar melhor o histórico de hábitos ou comportamentos dos clientes			
A empresa passar a conhecer ou, a conhecer melhor os canais de atendimento aos seus clientes mais adequados			

<b>4.2) Melhor conhecimento dos seus clientes</b>	<u>Não era uma Motivação para o projeto</u>	<u>Era uma motivação para o projeto e o objetivo foi atingido</u>	<u>Era uma motivação para o projeto e objetivo não foi atingido</u>
A empresa poder passar a segmentar ou, a segmentar melhor os seus clientes			
A empresa passar a utilizar ou, a utilizar melhor as informações oriundas do relacionamento da empresa com seus clientes			
A empresa ter condições de prever necessidades e desejos dos clientes.			
A empresa ter condições de fazer ofertas de produtos e/ou serviços aos clientes de forma personalizada.			
A empresa ter condições de acessar as informações de seus clientes de forma mais ágil e integrada.			
A empresa ter condições de identificar os clientes potenciais para certos produtos e/ou serviços de que a empresa dispõe.			

<b>4.3) Visão única do cliente</b>	<b>Não era uma Motivação para o projeto</b>	<b>Era uma motivação para o projeto e o objetivo foi atingido</b>	<b>Era uma motivação para o projeto e objetivo não foi atingido</b>
A empresa ter acesso instantâneo completo às interações e transações realizadas pelos seus clientes nos mais diversos canais de contato.			
A empresa passar a utilizar ou, a utilizar melhor as informações gerenciais oriundas do relacionamento dela com seus clientes para melhoria da tomada de decisão.			

<b>4.4 – Outras motivações</b>	<b>Não era uma Motivação para o projeto</b>	<b>Era uma motivação para o projeto e o objetivo foi atingido</b>	<b>Era uma motivação para o projeto e objetivo não foi atingido</b>
Busca de <u>vantagem competitiva</u> , tendo em vista a competição no mercado e a ação de seus concorrentes			
Busca de <u>neutralidade competitiva</u> , tendo em vista a ação anterior de seu(s) concorrentes.			
Outra (l) ... Citar			

5 - Identificar quais dos programas de marketing relacionados eram **Metas ou Objetivos** da empresa a serem atingidas(os) com a implementação do Projeto de Tecnologia de CRM e qual foi o grau de contribuição obtido.

<b>Objetivos ou Metas</b>	<u>Não era uma META a ser atingida.</u>	<u>Era uma META a ser atingida e o Projeto de Tec. CRM CONTRIBUIU MUITO para isso</u>	<u>Era uma META a ser atingida e o Projeto de Tec. CRM CONTRIBUIU POUCO para isso</u>	<u>Era uma META a ser atingida, MAS o Projeto de Tec. CRM NÃO CONTRIBUIU para isso</u>
Reconquistar clientes ou salvar clientes antes de desertarem				
Conquistar novos clientes				
"Fidelizar" seus clientes				
"Vender mais" para seus clientes ("Up Selling")				
"Vender cruzado" para seus clientes ("Cross Selling")				
Reduzir custos				
Outro (a) ... (descrever)				

6) **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO** - Da lista de fatores condicionantes de sucesso do Projeto de implementação da Tecnologia de CRM, identifique o seu grau de importância para o sucesso desse projeto.

<b>Fatores Condicionantes</b>	Não ocorreu nesse projeto	Ocorreu e foi um FATOR CRÍTICO DE SUCESSO do projeto	Ocorreu, MAS foi apenas um FATOR IMPORTANTE para o êxito do projeto	Ocorreu, MAS foi apenas um FATOR NECESSÁRIO ou SECUNDÁRIO para o êxito do projeto
Missões claras e definidas - correspondem à clareza inicial dos objetivos e diretrizes gerais do projeto que determinam quais objetivos devem ser atingidos.				
Apoio da Alta Administração da empresa - corresponde à vontade da alta administração de fornecer os recursos necessários, além da autoridade e poder para a execução do projeto.				
Integração entre os processos de negócio da empresa com a Tecnologia empregada - corresponde ao alinhamento ou coesão entre os processos de negócio da empresa com a tecnologia, obtido através da mudança dos processos e/ou manutenção dos processos existentes				
Detalhamento do projeto - corresponde ao planejamento detalhado do projeto, da descrição pormenorizada das atividades, dos responsáveis e suas responsabilidades, da alocação de recursos adequada, e a todos os passos necessários para o cumprimento dos objetivos esperados				
Competência do Gerente do Projeto - corresponde às habilidades e aos conhecimentos do líder do projeto na empresa utilizados na tomada de decisões, na negociação política do projeto, na resolução de conflitos e interesses, na comunicação e troca de informações				
Capacitação da equipe do projeto - corresponde ao conjunto de conhecimentos técnicos, experiências e habilidades da equipe do projeto empregados na solução de problemas conhecidos ou não.				

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

<b>Fatores Condicionantes (CONTINUAÇÃO)</b>	Não ocorreu nesse projeto,	Ocorreu e foi um <b>FATOR CRÍTICO DE SUCESSO</b> do projeto	Ocorreu, MAS foi apenas um <b>FATOR IMPORTANTE</b> para o êxito do projeto	Ocorreu, MAS foi apenas um <b>FATOR NECESSÁRIO</b> ou <b>SECUNDÁRIO</b> para o êxito do projeto
<b>Envolvimento do usuário final</b> - corresponde ao grau de comprometimento do usuário final, a partir do emprego do tempo necessário e de suas habilidades, necessários ao sucesso do projeto.				
<b>Treinamento e capacitação do usuário final</b> - corresponde ao treinamento funcional, relativo ao processo de negócio em que o usuário está envolvido e, o treinamento técnico, relacionado à utilização do aplicativo.				
<b>Consultorias externas</b> - corresponde à experiência e know-how empregados pelas empresas de consultoria de negócios e fornecedoras de Tecnologia. Corresponde ainda às atividades de suporte técnico e acompanhamento durante e após a implantação.				
<b>Tecnologia de ponta</b> - corresponde à utilização de uma tecnologia de ponta no tocante a hardware, software, redes de comunicação, etc., principalmente, no que se refere ao grau de integração propiciado por essas novas tecnologias.				
<b>Alinhamento da Tecnologia empregada à estratégia empresarial</b> - corresponde alinhar a tecnologia ao que se pretende do negócio, e não o inverso.				
<b>Alinhamento entre as expectativas da empresa em relação ao projeto com as características e funcionalidades existentes no pacote, ou que mereciam ser atendidas.</b>				

7)- Assinale para cada indicador listado, a faixa que melhor se aproxima do resultado percebido pela empresa após a implantação do Projeto de Tec. de CRM. Assinale no local apropriado, o período, após a implantação, em que foi observado o resultado.

### 7.1) RECEITA / LUCRATIVIDADE

#### 7.1.1) Receita de Vendas

<input type="checkbox"/>	% Aumento da Receita de Vendas
	0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
	Negativo. Houve redução do indicador.
	De 0 a 15 %
	De 15 a 30%
	De 30 a 45%
	De 45 a 60%
	De 60 a 75%
	De 75 a 90%
	De 90 a 120%
	Acima de 120%
	Outro valor; Informar =>

<input type="checkbox"/>	Período de observação do indicador acima
	Em até 6 meses
	A partir de 6 meses até 1 ano
	Após 1 ano



7.1.2) Receita Média de Vendas por cliente

<b>% Aumento da Receita Média de Vendas por cliente</b>
0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
Negativo. Houve redução do indicador.
De 0 a 15 %
De 15 a 30%
De 30 a 45%
De 45 a 60%
De 60 a 75%
De 75 a 90%
De 90 a 120%
Acima de 120%
Outro valor; Informar =>

<b>Período de observação do indicador acima</b>
Em até 6 meses
A partir de 6 meses até 1 ano
Após 1 ano

7.1.3) Quantidade média de produtos vendidos por cliente

<b>% de Aumento da Quantidade Média de produtos vendidos por cliente</b>
0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
Negativo. Houve redução do indicador.
De 0 a 15 %
De 15 a 30%
De 30 a 45%
De 45 a 60%
De 60 a 75%
De 75 a 90%
De 90 a 120%
Acima de 120%
Outro valor; Informar =>

<b>Período de observação do indicador acima</b>
Em até 6 meses
A partir de 6 meses até 1 ano
Após 1 ano

7.1.4) Market Share por Linha de Produto ou Segmento – considere os Três segmentos ou Produtos mais afetados

<input type="checkbox"/>	<b>% de Aumento do Market Share por linha de produto ou segmento – considerar os 3 mais afetados</b>
	0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
	Negativo. Houve redução do indicador.
	De 0 a 15 %
	De 15 a 30%
	De 30 a 45%
	De 45 a 60%
	De 60 a 75%
	De 75 a 90%
	De 90 a 120%
	Acima de 120%
	Outro valor; Informar =>

<input type="checkbox"/>	<b>Período de observação do indicador acima</b>
	Em até 6 meses
	A partir de 6 meses até 1 ano
	Após 1 ano

7.1.5) Lucratividade por cliente

<input type="checkbox"/>	% de Aumento da Lucratividade por cliente
	0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
	Negativo. Houve redução do indicador.
	De 0 a 15 %
	De 15 a 30%
	De 30 a 45%
	De 45 a 60%
	De 60 a 75%
	De 75 a 90%
	De 90 a 120%
	Acima de 120%
	Outro valor; Informar =>

<input type="checkbox"/>	Período de observação do indicador acima
	Em até 6 meses
	A partir de 6 meses até 1 ano
	Após 1 ano

## 7.2) RETENÇÃO DE CLIENTES

### 7.2.1) Número de clientes

<input type="checkbox"/>	% Aumento do Número de clientes
	0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
	Negativo. Houve redução do indicador.
	De 0 a 15 %
	De 15 a 30%
	De 30 a 45%
	De 45 a 60%
	De 60 a 75%
	De 75 a 90%
	De 90 a 120%
	Acima de 120%
	Outro valor; Informar =>

<input type="checkbox"/>	Período de observação do indicador acima
	Em até 6 meses
	A partir de 6 meses até 1 ano
	Após 1 ano

7.2.2) Manutenção dos clientes há mais de 3 anos

<input type="checkbox"/>	<b>% Aumento do Número de clientes há mais de 3 anos</b>
	0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
	Negativo. Houve redução do indicador.
	De 0 a 15 %
	De 15 a 30%
	De 30 a 45%
	De 45 a 60%
	De 60 a 75%
	De 75 a 90%
	De 90 a 120%
	Acima de 120%
	Outro valor; Informar =>

<input type="checkbox"/>	<b>Período de observação do indicador acima</b>
	Em até 6 meses
	A partir de 6 meses até 1 ano
	Após 1 ano

### 7.2.3) Frequência de compras dos clientes

<b>% Aumento da Frequência de compras dos clientes</b>
0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
Negativo. Houve redução do indicador.
De 0 a 15 %
De 15 a 30%
De 30 a 45%
De 45 a 60%
De 60 a 75%
De 75 a 90%
De 90 a 120%
Acima de 120%
Outro valor; Informar =>

<b>Periodo de observação do indicador acima</b>
Em até 6 meses
A partir de 6 meses até 1 ano
Após 1 ano

### 7.3) SATISFAÇÃO DE CLIENTES

#### 7.3.1) Número de contatos com clientes

<input type="checkbox"/>	<b>% Aumento do Número de contatos com clientes</b>
	0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
	Negativo. Houve redução do indicador.
	De 0 a 15 %
	De 15 a 30%
	De 30 a 45%
	De 45 a 60%
	De 60 a 75%
	De 75 a 90%
	De 90 a 120%
	Acima de 120%
	Outro valor: Informar =>

<input type="checkbox"/>	<b>Período de observação do indicador acima</b>
	Em até 6 meses
	A partir de 6 meses até 1 ano
	Após 1 ano



7.3.3) Melhoria no indicador interno utilizado para apontar a Satisfação dos clientes

<input type="checkbox"/>	<b>% Aumento da Melhoria de Satisfação dos clientes</b>
	0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
	Negativo. Houve redução do indicador.
	De 0 a 15 %
	De 15 a 30%
	De 30 a 45%
	De 45 a 60%
	De 60 a 75%
	De 75 a 90%
	De 90 a 120%
	Acima de 120%
	Outro valor; Informar =>

<input type="checkbox"/>	<b>Período de observação do indicador acima</b>
	Em até 6 meses
	A partir de 6 meses até 1 ano
	Após 1 ano

#### 7.4) REDUÇÃO DE CUSTOS

##### 7.4.1) Custo de atendimento ao cliente (no Call Center)

<input type="checkbox"/>	% Redução de Custo de Atendimento ao Cliente no Call Center
<input type="checkbox"/>	0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
<input type="checkbox"/>	Negativo. Houve aumento do indicador.
<input type="checkbox"/>	De 0 a 15 %
<input type="checkbox"/>	De 15 a 30%
<input type="checkbox"/>	De 30 a 45%
<input type="checkbox"/>	De 45 a 60%
<input type="checkbox"/>	De 60 a 75%
<input type="checkbox"/>	De 75 a 90%
<input type="checkbox"/>	De 90 a 120%
<input type="checkbox"/>	Acima de 120%
<input type="checkbox"/>	Outro valor; Informar =>

<input type="checkbox"/>	Período de observação do indicador acima
<input type="checkbox"/>	Em até 6 meses
<input type="checkbox"/>	A partir de 6 meses até 1 ano
<input type="checkbox"/>	Após 1 ano

7.4.2) Tempo Médio de Atendimento ao cliente

<b>% Redução no Tempo Médio de Atendimento ao Cliente</b>
0 Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
Negativo. Houve aumento do indicador.
De 0 a 15 %
De 15 a 30%
De 30 a 45%
De 45 a 60%
De 60 a 75%
De 75 a 90%
De 90 a 120%
Acima de 120%
Outro valor; Informar =>

<b>Período de observação do indicador acima</b>
Em até 6 meses
A partir de 6 meses até 1 ano
Após 1 ano

### 7.4.3) Tempo Médio de Solução à solicitação dos clientes

<b>% Redução no Tempo Médio de Solução à solicitação dos clientes</b>	
0	Projeto de Tec. de CRM não influenciou o indicador, independente da sua variação
	Negativo. Houve aumento do indicador.
De 0 a 15 %	
De 15 a 30%	
De 30 a 45%	
De 45 a 60%	
De 60 a 75%	
De 75 a 90%	
De 90 a 120%	
Acima de 120%	
	Outro valor: Informar =>

<b>Período de observação do indicador acima</b>	
	Em até 6 meses
	A partir de 6 meses até 1 ano
	Após 1 ano

**8) PROCESSOS**

**8.1) – Para a implementação do Projeto de CRM a empresa necessitou se reestruturar, passando por uma fase de Reengenharia de Processos?**  
 SIM  NÃO.

COMENTE.

**8.2) – Durante a implementação do Projeto de CRM, a empresa passou por uma fase de Reengenharia de Processos?**  
 SIM  NÃO.

COMENTE.

**8.3) – Assinale a alternativa que melhor se encaixa na realidade do projeto. Você considera que:**

Mudança nos Processos de Negócio	
Houve uma mudança considerável nos processos, tanto a nível da quantidade dos processos modificados quanto a nível da forma como foram reestruturados.	
Houve uma pequena mudança nos processos, indispensável ao processo de implementação	
Houve uma pequena mudança nos processos, que pouco influenciou no resultado final do projeto de CRM	

8.4) – Cite as áreas que mais foram afetadas pela Reengenharia de Processos causada pelo Projeto de CRM.

Comente.

9) – ADOÇÃO, USO, INCORPORAÇÃO E HOSPITALIDADE DO SISTEMA IMPLANTADO

9.1) – Assinale quais os principais motivos pela ocorrência de alguma resistência que ocorreu no projeto.

Principais motivos da ocorrência de alguma resistência interna ao Projeto	
Ameaça de perda de poder por determinada(s) área(s) da empresa	
Ameaça de excesso de exposição negativa de determinada(s) área da empresa	
Ameaça de "perda do emprego" por determinado(s) usuário(s) devida à substituição/eliminação de atividades e/ou funções específicas	
Ameaça de "perda de conhecimento específico" de determinada área devido à ampliação ou divulgação de informações, que eram, antes, de propriedade exclusiva dela	
Ameaça de "perda de status" de determinada(s) área(s) da empresa	
Ameaça de "perda de contatos" por determinado(s) usuário(s), que poderia resultar em perda de poder por parte dele(s)	

9.2) – Comente resumidamente o que a empresa fez para quebrar as resistências ao Projeto (antes, durante, depois).  
(Somente aquelas que representaram risco ao projeto)


9.3) – Em relação ao USO do SISTEMA após a sua implementação, responda:

9.3.1) – As informações fornecidas pelos sistemas de CRM implantados são consideradas úteis para o processo de tomada de decisão na empresa?  
 SIM  NÃO.

COMENTE.


9.3.2) – Os recursos de informações gerenciais do sistema são completamente explorados?  
 SIM  NÃO.

COMENTE.


9.3.3) – As informações gerenciais extraídas a partir do sistema são usadas correntemente na empresa?  
 SIM  NÃO.

COMENTE.


9.3.4) – Os processos de tomada de decisão foram alterados com o uso do sistema?  
( ) SIM ( ) NÃO.

COMENTE.


9.3.5) – As áreas em que os sistemas de CRM foram implantados alteraram sua forma de trabalhar (mais produtividade, melhor rotina de trabalho, ou forma mais inteligente de trabalho)? ( ) SIM ( ) NÃO.

E comente sobre o que mais ganhou com a implantação do sistema.




## 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, LÉO G. **Gerência de Processo – mais um passo para a excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- BERGAMASCHI, SIDNEI. **Um estudo sobre projetos de implementação de sistemas para gestão empresarial**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- BONOMA, THOMAS V. **Case Research in Marketing – Opportunities, Problems and a Process** – Journal of Marketing Research. May, 1985, p. 199-208.
- BROWN, STANLEY A . **CRM – Customer Relationship Management – uma ferramenta estratégica para o mundo e-Business**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BUSINESS STANDARD (2002) *Revista/Site*. **O que é CRM**. URL: <http://www.businessstandard.com.br/bs/tecnologia/2002/06/0001>, consultado em 30/10/2002.
- CIBORRA, CLAUDIO U. **Hospitality and IT**. University of Bologna and Oslo. London School of Economics. s.ed. [2003?].
- CLEMENTINE USER GUIDE. **A data mining toolkit** (2000). URL: <http://www.spss.com/clementine/>, consultado em 01/05/2000.
- COBRA, MARCOS. **Marketing de Serviço Financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.
- COMPUTER WORLD. **Receitas com licenças de software de CRM caíram 25%** (2003). URL: <http://www.businessstandard.com.br/bs/noticias/2003/06/0025>, consultado em 13/06/2003.
- CRAWFORD, RICHARD. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, THOMAS H. **Reengenharia de Processos** – Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DINIZ, CARLOS A . R. ; NETO, FRANCISCO L. **Data Mining – Uma Introdução**, Caxambu: ABE –Associação Brasileira de Estatística, 14ª SINAPE -2000).
- DANTAS, EDMUNDO B. **Telemarketing – a chamada para o futuro**, 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- DOMINGUEZ, SIGFRIED V., **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.07, n.4, outubro/dezembro 2000.
- FURLAN, JOSÉ D., **Como elaborar e implementar Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação**. São Paulo: Makron Books, 1991.

- FURLAN, JOSÉ D. ; IVO, IVONILDO DA M. ; AMARAL, FRANCISCO P. **Sistemas de Informação Executiva**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GODOY, ARILDA S. **Pesquisa Qualitativa – Tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas v.35,n.3, p.20-29 Mai/Jun 1995. São Paulo: 1995.
- GOUVÊA, MARIA A. **Fases de um projeto, Tipos de Pesquisa, Levantamentos Amostrais, Pesquisa Qualitativa – Disciplina de Metodologia de Pesquisa Aplicada à Administração II (FEA-USP) – Apostila**. São Paulo: 1999.
- GREENBERG, PAUL **CRM – Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GRÖNROSS, CHRISTIAN. **Marketing– Gerenciamento e Serviços**. São Paulo: Campus,1993.
- GROSSMAN, R. **Data Mining: challenges and opportunities for Data Mining during the next decade**. URL:<http://www.magnify.com> , consultado em dez. 1997.
- HAMEL, GARY. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HAND, D. J. **Data Mining: statistics or more?**, The American Statistician, v.52,p. 112-118, United Kingdom: ASA, 1998.
- HAMMER, MICHAEL H. ; CHAMPY, JAMES. **Reengenharia – revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 25<sup>a</sup> ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HENDERSON, J.; ROCKART, J.; SIFONIS, J. **Management Support Systems in Strategic I.S. Planning- An expansion of CFSs to Planning**, JMIS, vol. 4, n.1, (Summer,1987) p. 5-24.
- HSM MANAGEMENT (a). **Processos – Como se tornar um fornecedor fácil**. Barueri(SP). v.1, n. 36,p. 43-48, jan/fev 2003.
- \_\_\_\_\_ (b). **Marketing – 3 tipos de clientes, 3 perfis de empresas, 3 famílias de tecnologias e o CRM**. Barueri(SP). v.1, n. 36,p. 138-142, jan/fev 2003.
- \_\_\_\_\_ (c). **CRM ganha força no país**. Barueri(SP). v.3, n. 38, p. 49-59, mai/jun 2003.
- INMON, WILLIAN H. **Como construir o Data Warehouse - 2a ed.** – Rio de Janeiro: Campus, 1997
- KALAKOTA, RAVI ; ROBINSON, MARCIA, **'e-Business' : estratégias para alcançar sucesso no mundo digital**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KAPLAN, RAVI ; NORTON, DAVID P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIMBALL, RALPH. **The Datawarehouse Toolkit: practical techniques for building Dimensional Data Warehouse** - New York: John Wiley and Sons, 1996.

KOTLER, PHILIP ; ARMSTRONG, GARY. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1998.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

KWON, TAE H. ; ZMUD, ROBERT W. . **Unifying the Fragmented Models of Information Systems Implementation**. In: BOLAND JR., RICHARD J., HIRSCHHEIM, RUDY A . **Critical Issues in Information Systems Research**. New York: John Wiley and Sons, 1987. P. 227-251.

LAKATOS, EVA M. ; MARCONI, MARINA DE A. **Metodologia Científica**, São Paulo: Atlas, 1989.

LOVELOCK, CRISTOPHER. **Services Marketing**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1991.

MATTAR, FAUZE. **Pesquisa de Marketing – Metodologia, Planejamento**. Volume 1. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, FAUZE N. E SANTOS, DILSON G., **Gerência de Produtos – como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: Atlas, 1999.

META GROUP (1999). **Application Delivery Strategies -The Customer Relationship Management Ecosystem**. Stamford, march/1999. p.01-06

\_\_\_\_\_. (2001). **Integration: critical issues for implementation of CRM solutions**, Stamford, 2001, p. 1-17.

MIRANDA, OLGA M. Z. . **A implementação da Tecnologia da Informação em um hospital: um estudo de caso**. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MONTEIRO, WANDERLEY R. **Implementação da Reengenharia de Processos do Negócio: estudo de casos de organizações no Brasil**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PARASURAMAN, A. . **Marketing Research - Qualitative Research**, cap. 7. Canadá: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.

PEOPLE SOFT (2003, february). **Enterprise Collaboration: Integrating CRM across the Enterprise – what 700 executives told People Soft.** p. 01-15 . People Soft Inc., 2003.

PEPPERS AND ROGERS GROUP DO BRASIL (2000). **CRM Series – Marketing 1 to 1**, 1. Ed., São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_ (2001). **CRM Series – Call Center 1 to 1**, 1. Ed., São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2001.

\_\_\_\_\_ (2003). **CRM ganha força no país.** São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2003.

REICHHELD, FREDERICK, **A estratégia da lealdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REVISTA EXAME. **Melhores e Maiores.** São Paulo, julho/2002, Suplemento Especial.

\_\_\_\_\_. **Melhores e Maiores.** São Paulo, julho/2003, Suplemento Especial.

ROCKART, J. **Chief Executives define their own data needs - A description of Critical Success Factor for I.S. design.** Harvard Business Review (Mar/Apr, 1979), p.81-93,

RODRIGUES, ALEXANDRE M. **Técnicas de Data Mining classificadas do ponto de vista do usuário – Tese de Mestrado em Engenharia de Produção da UFRJ – Rio de Janeiro, 2000.**

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**, 3 ed., New York, The Free Press, 1983.

ROGERS, E. ; SHOEMAKER, F. **Communications of Innovations – a cross cultural approach.** 2 ed., New York, The Free Press, 1971.

RUST, ROLAND T. ; ZEITHAML, VALERIE ; LEMON, KATHERINE N. , **O Valor do cliente – o modelo que está reformulando a estratégia corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

SBRAGIA, Roberto ; ROBIC, André R. **Sucesso em projetos de informatização: critérios de avaliação e fatores condicionantes.** Econ. Empresa, São Paulo, V. 2, N.3, p. 4-16, Jul/Set. 1995.

SHAPIRO, BENSON ; SVIOKLA, JOHN. **Mantendo clientes.** São Paulo: Makron Books, 1995.

SIEBEL (2001, november). **Why CRM? The business case for Customer Relationship Management.** White paper, p. 1-18 . Siebel Systems Inc., 2001.

\_\_\_\_\_ (2003). **Impulsionando o desempenho corporativo através da Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM)** p. 01-28. Siebel Systems Inc., [2003?].

SINGH, HARRY, **Data Warehousing: Concepts, Technologies, Implementations, and Management** – Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998

STONE, MERLIN ; WOODCOCK, NEIL ; MATCHTYNGER, LIZ, **CRM – Marketing de relacionamento com clientes**. 2ª edição. São Paulo: Futura, 2001.

SWIFT, RONALD, **O revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SZAFIR-GOLDSTEIN, CLÁUDIA. **O conceito de valor percebido – um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

TAKAOKA, HIROO, In: **Marketing de Relacionamento no Varejo**. Angelo, C. F. e Giagrande, V. São Paulo:Atlas S/A, 1999 – p. 87-103.

WANG, CHARLES B., **Techno Vision II** – São Paulo: Makron Books, 1998.

YIN, R. K. , **Case Study Research: Design and Methods**. 2ed. Thousand Oaks:Sage, 1994.

ZENONE, L. C. , coord. **Customer Relationship Management – conceitos e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.