

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**UM MÉTODO PARA A ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS  
DE CRM ORIENTADO PARA TECNOLOGIA E  
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

Rafael d'Ávila

Porto Alegre, dezembro de 2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**UM MÉTODO PARA A ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS  
DE CRM ORIENTADO PARA TECNOLOGIA E  
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

Rafael d'Ávila

Orientador: Professor José Luis Duarte Ribeiro, Dr.

Banca Examinadora:

Professora Carla Ten Caten, Dra.

Professora Edimara Mezzomo Luciano, Dra.

Professora Giovana Savitri Pasa, Dra.

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção como requisito parcial à obtenção do título de  
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Modalidade: Profissional

Área de concentração: Sistemas de Qualidade

Porto Alegre, dezembro de 2006.

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

---

**Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.**

Orientador PPGEP/UFRGS

---

**Prof. Luis Antônio Lindau, Ph.D.**

Coordenador PPGEP/UFRGS

**Banca Examinadora:**

Professora Carla ten Caten, Dra. (PPGEP/UFRGS)

Professora Edimara Mezzomo Luciano (FACE/PUCRS)

Professora Giovana Savitri Pasa, Dra. (DEPROT/UFRGS)

A meus pais Reni e Nízia,  
que ao longo dos anos souberam acreditar e  
ensinar que a vitória pertence somente aos que  
não desistem de lutar jamais...

## **AGRADECIMENTOS**

Em especial aos pais Reni e Nízia, e ao irmão Gustavo, que desde os primeiros anos souberam despertar a paixão pelo conhecimento em todas as esferas, pelos inúmeros votos de confiança e pelo amor incondicional.

À Desirée, companheira de todos os momentos marcantes e fundamentais ao longo dos anos de estudo para o mestrado e grande responsável pelo encorajamento necessário nos momentos difíceis, pelo apoio e compreensão irrestritos.

Aos amigos que próximos ou distantes souberam apoiar e contribuir com idéias e conhecimentos ao longo do desenvolvimento do trabalho, sabendo também compreender o afastamento e o isolamento muitas vezes necessários.

Por fim, a José Luis Duarte Ribeiro, que soube acolher este trabalho em um momento crítico, decidido a guiá-lo com a maestria e discernimento presentes apenas naqueles que são verdadeiramente orientadores.

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>6</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>9</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>10</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>11</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>12</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS .....	13
1.1.1 <i>A evolução do marketing</i> .....	14
1.1.2 <i>O processo de CRM</i> .....	14
1.2 TEMA E OBJETIVOS .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
1.4 MÉTODO .....	19
1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	20
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	20
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 MARKETING DE SERVIÇOS</b> .....	<b>22</b>
2.1.1 <i>Caracterização de serviços</i> .....	23
2.1.2 <i>Processos de Serviços</i> .....	26
<b>2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO</b> .....	<b>28</b>
2.2.1 <i>Conceituação do Marketing de Relacionamento</i> .....	29
2.2.2 <i>Modelos presentes na literatura</i> .....	31
2.2.2.1 <i>O Modelo dos Seis Mercados</i> .....	31
2.2.2.2 <i>O Modelo do Marketing Total de Kotler</i> .....	34
2.2.2.3 <i>O Modelo de Morgan e Hunt e a proposta efetuada por Doyle</i> .....	35
2.2.2.4 <i>O Modelo dos 30 Relacionamentos de Gummesson</i> .....	37
2.2.2.5 <i>Modelos teóricos e sua contribuição</i> .....	39
2.2.3 <i>Marketing de Relacionamento e Estratégia Organizacional</i> .....	40
2.2.4 <i>Fidelidade e Retenção de Clientes</i> .....	43
2.2.5 <i>O papel da tecnologia, processos e pessoas</i> .....	47
<b>2.3 CRM E A ORGANIZAÇÃO FOCADA NO CLIENTE</b> .....	<b>48</b>

2.3.1	<i>Conceituação de CRM</i>	49
2.3.2	<i>A Estratégia ligada ao desempenho operacional</i>	50
2.3.3	<i>As pessoas envolvidas</i>	51
2.3.3	<i>Os processos organizacionais</i>	52
2.3.4	<i>A tecnologia</i>	53
2.3.5	<i>Metodologias de Implantação de CRM</i>	55
2.3.5.1	<i>A Metodologia do Peppers and Rogers Group</i>	56
2.3.5.2	<i>A Metodologia proposta por Jay Curry e Adam Curry</i>	58
2.3.5.3	<i>A Metodologia proposta por Richard Lee</i>	59
<b>3</b>	<b>ANÁLISE DE REQUISITOS PARA O MÉTODO</b>	<b>63</b>
3.1	<b>ANÁLISE DO CASO1: EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES</b>	64
3.1.1	<i>Introdução</i>	64
3.1.2	<i>Descrição do projeto</i>	65
3.1.2.1	<i>Estratégia de condução dos trabalhos</i>	66
3.1.2.2	<i>Objetivos almejados</i>	67
3.1.2.3	<i>Escopo do projeto</i>	68
3.1.3	<i>Mapeamento dos processos</i>	69
3.1.3.1	<i>Modelo de operações</i>	69
3.1.3.2	<i>Modelo de atendimento</i>	70
3.1.3.3	<i>Modelo de vendas</i>	71
3.1.4	<i>Modelo proposto</i>	71
3.1.4.1	<i>Modelo de gestão</i>	72
3.1.4.2	<i>Modelo de solução tecnológica</i>	73
3.1.5	<i>Conclusões do primeiro estudo</i>	74
3.2	<b>ANÁLISE DO CASO2: EMPRESA DE TECNOLOGIA</b>	75
3.2.1	<i>Introdução</i>	75
3.2.2	<i>Descrição do projeto</i>	76
3.2.2.1	<i>Estratégia de condução dos trabalhos</i>	77
3.2.2.2	<i>Objetivos almejados</i>	78
3.2.2.3	<i>Escopo do projeto</i>	78
3.2.3	<i>Mapeamento dos processos</i>	79
3.2.3.1	<i>Modelo de operações</i>	80
3.2.3.2	<i>Modelo de atendimento</i>	81
3.2.3.3	<i>Modelo de vendas</i>	82
3.2.4	<i>Modelo proposto</i>	83
3.2.4.1	<i>Modelo de gestão</i>	84
3.2.4.2	<i>Modelo de solução tecnológica</i>	84
3.2.5	<i>Conclusões do segundo estudo</i>	85
<b>4</b>	<b>MÉTODO PROPOSTO</b>	<b>87</b>
4.1	<b>INTRODUÇÃO</b>	87
4.2	<b>SUBSÍDIOS PARA A FORMULAÇÃO DO MÉTODO</b>	87
4.3	<b>MÉTODO PARA IMPLANTAÇÃO DE CRM</b>	89
4.3.1	<i>Premissas do Modelo Básico</i>	90
4.3.2	<i>Macro-etapas do Método Proposto</i>	91
4.3.3	<i>Etapa de Gestão Estratégica</i>	91
4.3.3.1	<i>Formalização de Intenção</i>	92
4.3.3.2	<i>Definição de Escopo</i>	93
4.3.3.3	<i>Análise de Viabilidade</i>	93
4.3.3.4	<i>Estabelecimento de Compromisso</i>	94

4.3.4 <i>Etapa de Gestão de Processos</i> .....	95
4.3.4.1 Identificação de Áreas Funcionais.....	96
4.3.4.2 Modelagem de Processos .....	96
4.3.4.3 Análise da Modelagem .....	97
4.3.4.4 Proposição de Melhorias .....	98
4.3.5 <i>Etapa de Gestão Tecnológica</i> .....	99
4.3.5.1 Infra-estrutura .....	100
4.3.5.2 Definição Funcional .....	101
4.3.5.3 Construção .....	102
4.3.5.4 Homologação.....	103
4.3.5.5 Implantação .....	104
4.3.6 <i>Etapa de Gestão de Mudanças</i> .....	104
4.3.6.1 Mudança da Cultura Organizacional .....	106
4.3.6.2 Acompanhamento da Implantação .....	107
4.3.6.3 Mensuração de Indicadores Gerenciais .....	107
4.3.6.4 Gestão da Melhoria Contínua.....	110
4.4 ANÁLISE CRÍTICA DO MÉTODO PROPOSTO .....	110
<b>5 COMENTÁRIOS FINAIS .....</b>	<b>113</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	113
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	116
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>123</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DO MARKETING.....	14
FIGURA 2 – EVIDÊNCIAS DE SERVIÇOS: BERRY E PARASURAMAN.....	25
FIGURA 3 – EVIDÊNCIAS DE SERVIÇOS: KOTLER E ARMSTRONG.....	26
FIGURA 4 – MATRIZ VOLUME <i>VERSUS</i> VARIEDADE.....	27
FIGURA 5 – MODELO DOS SEIS MERCADOS.....	33
FIGURA 6 – MODELO DOS SEIS MERCADOS REVISADO.....	33
FIGURA 7 – O MODELO DE KOTLER E QUATRO ATORES NO AMBIENTE IMEDIATO DA ORGANIZAÇÃO.....	34
FIGURA 8 – O MODELO DE KOTLER E SEIS ATORES NO AMBIENTE MACRO DA ORGANIZAÇÃO.....	35
FIGURA 9 – MODELO DE PARCERIAS DE MORGAN E HUNT.....	36
FIGURA 10 – MODELO DE DOYLE.....	37
FIGURA 11 – A ESCADA DA LEALDADE.....	45
FIGURA 12 – CRM OPERACIONAL, COLABORATIVO E ANALÍTICO.....	54
FIGURA 14 – PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM DE PEPPERS AND ROGERS.....	58
FIGURA 15 – PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM DE RICHARD LEE.....	60
FIGURA 16 – CASO 1: MODELO DE OPERAÇÕES.....	69
FIGURA 17 – CASO 1: MODELO DE ATENDIMENTO.....	70
FIGURA 18 – CASO 1: MODELO DE VENDAS.....	71
FIGURA 19 – CASO 1: MODELO PROPOSTO.....	72
FIGURA 20 – CASO 2: MODELO DE OPERAÇÕES.....	80
FIGURA 21 – CASO 2: MODELO DE ATENDIMENTO.....	81
FIGURA 22 – CASO 2: MODELO DE VENDAS.....	82
FIGURA 23 – CASO 2: MODELO PROPOSTO.....	83
FIGURA 24 – A0: MODELO PROPOSTO.....	90
FIGURA 25 – A0: MODELO PROPOSTO DETALHADO.....	91
FIGURA 26 – A1: MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	92
FIGURA 27 – A2: MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	95
FIGURA 28 – A3: MODELO DE GESTÃO TECNOLÓGICA.....	100
FIGURA 29 – A4: MODELO DE GESTÃO DE MUDANÇAS.....	105
FIGURA 30 – PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE INDICADORES FOCADO NO CLIENTE.....	108
FIGURA 31 – RELAÇÕES DE CAUSA-EFEITO E PERSPECTIVAS RELACIONADAS.....	123

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – COMPARATIVO ENTRE O MARKETING TRADICIONAL E O MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	30
TABELA 2 – A PERSPECTIVA DE GORDON PARA O MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	41
TABELA 3 – ETAPAS DE PLANEJAMENTO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM DE RICHARD LEE .....	61
TABELA 4 – ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DE IMPLANTAÇÃO DE CRM DE RICHARD LEE .....	62
TABELA 5 – RESULTADO DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO POR PRESTADORA – (%) COM A CASO1 ...	66
TABELA 6 – ITENS DE ANÁLISE NA MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	98
TABELA 6 – INDICADORES PARA CONHECIMENTO DO CLIENTE (CK) .....	124
TABELA 7 – INDICADORES PARA INTERAÇÃO DO CLIENTE (CI) .....	125
TABELA 9 – INDICADORES PARA VALOR DO CLIENTE (CV).....	125
TABELA 10 – INDICADORES PARA SATISFAÇÃO DO CLIENTE (CS).....	125

## RESUMO

Este trabalho abordou a utilização do *Customer Relationship Management* (CRM), enquanto um conjunto de processos de negócios apoiados por sistemas de gestão informatizados. O estudo que culminou na proposição de uma nova metodologia para conduzir a adoção de estratégias de CRM em organizações foi realizado em duas etapas: (i) pesquisa e análise das metodologias existentes na literatura especializada; (ii) realização de dois estudos aplicados relacionados à implantação de CRM em empresas dos segmentos de telefonia e de tecnologia. O método proposto resultante desta análise constitui uma alternativa consistente e embasada para a condução de projetos que visem implantar soluções de CRM em organizações, contemplando os aspectos relacionados à estratégia, aos processos de negócio, à tecnologia e às pessoas envolvidas, através da gestão de mudança e avaliação, além de resultar em uma alternativa mais completa e abrangente à literatura existente e aos demais modelos, caracterizando um avanço importante para as empresas que buscam adotar estratégias de CRM.

Palavras-chave: CRM, Metodologia, Processos, Tecnologia.

## **ABSTRACT**

This work dealt with the use of Customer Relationship Management (CRM), as a set of business processes supported by management information systems. The research that culminated with the proposal of a new methodology to lead the adoption of CRM strategies in business organizations was performed in two stages: (i) research and analysis of existing methodologies found in specialized literature; (ii) accomplishment of two case studies related to the adoption of CRM in technology and telephony companies. The proposed model resultant of this analysis constitutes a consistent and based alternative for the conduction of projects that aim to adopt CRM solutions in organizations, considering the aspects related to the strategy, business processes, technology and people involved, through the change management and evaluation, resulting in a more including and complete and alternative to existing literature and studied models, meaning an important advance for the organizations that are interested to adopt CRM strategies.

Key words: CRM, Methodology, Processes, Technology.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

Diante das novas tendências mercadológicas e do crescimento do setor de serviços em relação ao fabril, surgem alguns conceitos que merecem uma atenção especial por parte das empresas prestadoras de serviços. O principal destes diz respeito à mudança do paradigma existente na relação entre o cliente e a empresa, que em sua origem era predominantemente massiva e inflexível, e que agora passa a exigir uma nova postura.

Este novo posicionamento, que aborda exatamente a questão do tratamento individual das relações existentes entre cada cliente e a empresa, consiste no grande desafio imposto às organizações. Segundo Peppers e Rogers (2001), o interesse da empresa deve ter seu foco alterado para a busca de uma maior participação do cliente nestas relações, ao invés de buscar apenas uma maior participação de mercado. Ou seja, este novo posicionamento trata não apenas da captação de novos clientes e sim do conhecimento aprofundado de seus interesses e da proposição de serviços com maior valor agregado para cada cliente, de modo individual e personalizado, a fim de garantir a retenção das relações do mesmo com a organização.

Neste contexto, o CRM (*Customer Relationship Management*) surge como uma ferramenta poderosa no auxílio a este gerenciamento do relacionamento travado entre a organização e cada um de seus clientes, permitindo identificar os interesses individuais e, através desta segmentação, proporcionar os meios necessários para que a empresa atenda as necessidades de cada indivíduo de forma personalizada, eliminando a massificação e a falta de aderência aos interesses de seus clientes no atendimento aos mesmos.

Cabe ressaltar que o CRM não atua unilateralmente. Ao conhecer de modo mais aprofundado cada um de seus clientes, além de atender seus interesses com uma proposição de maior valor agregado, a organização garante um aumento em suas taxas de retenção e satisfação de clientes. Do mesmo modo, o CRM, enquanto estratégia de negócio, não apenas auxilia no entendimento das necessidades dos clientes, mas também colabora na antecipação dos mesmos, sejam estes clientes efetivos ou ainda potenciais.

### 1.1.1 A evolução do marketing

O CRM, de modo isolado, não possui sentido. É enquanto contextualizado nas ações de marketing das empresas que adquire razão de existir, é do planejamento de marketing da organização que nasce e para o qual existe. Portanto, é bastante estreita sua ligação com o marketing, acompanhando sua própria evolução.

A partir do final da Primeira Guerra Mundial o marketing de massa iniciou sua evolução, que persiste até a atualidade. Esta atravessou algumas fases, conforme ilustra a figura 1.

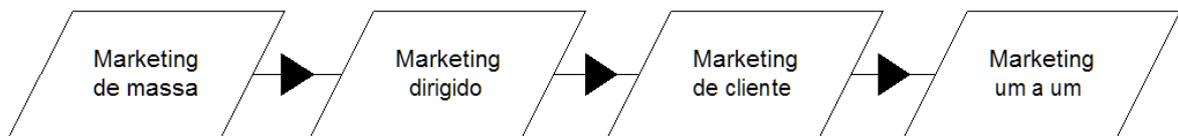


Figura 1 – Evolução do Marketing

Fonte – Adaptado de Swift (2001)

Cabe ressaltar que, conforme as organizações avançam em suas políticas de marketing, de modo proporcional passa a ser exigido destas um maior conhecimento do seu cliente, assim como uma capacidade mais aprimorada de captura, consolidação e análise de informações, mas, principalmente, de agir rapidamente em resposta aos resultados destas análises, posicionando-se de modo a atender as demandas sinalizadas pelos clientes.

### 1.1.2 O processo de CRM

Sem dúvida, visualizar o CRM como uma nova cultura organizacional fundamentada em processos, pessoas e tecnologia e não simplesmente como uma solução tecnológica trata-se do maior desafio para a maior parte das organizações que se propõe a implementá-lo. Para Swift (2001), o CRM consiste de um processo totalmente interativo, através do qual determinadas informações sobre clientes são transformadas em laços de relacionamentos com os mesmos, por meio da utilização ativa destas e de um forte trabalho de descoberta de conhecimento baseado nas informações coletadas.

Deste modo, o CRM compreende um ciclo de processos que objetiva englobar quatro aspectos principais:

- a) Descoberta do conhecimento;
- b) Planejamento de mercado;
- c) Interação com clientes
- d) Análise e refinamento.

O ciclo divide-se em duas fases, de aprendizado e ação, e é justamente através da recorrência destas atividades de investigação, ação e análise que o processo se torna completo e recursivo, alimentando-se ciclicamente das informações e do aprendizado obtido no ciclo anterior (SWIFT, 2001).

Peppers e Rogers (2001) apresentam a implantação de projetos de CRM dividida em quatro etapas fundamentais:

- a) Identificação de clientes;
- b) Diferenciação dos clientes;
- c) Interação com os clientes;
- d) Personalização de aspectos da empresa.

Nota-se que a implantação de projetos de CRM, vista sob a ótica de Peppers e Rogers (2001) é análoga e complementar ao ciclo de implementação de processos de CRM proposto por Swift (2001), atestando a necessidade de visualizar o CRM não apenas como sendo uma ferramenta informatizada e sim um processo e uma filosofia de trabalho dentro da organização.

É inegável, entretanto, que a implantação de CRM e dos processos que o tornam viável pode ser efetuada com o apoio de sistemas de gestão especializados na questão, tornando o processo passível de ser melhor explorado e aproveitado pela organização.

## 1.2 TEMA E OBJETIVOS

O tema deste trabalho aborda a utilização do CRM, enquanto um conjunto de processos de negócios apoiados por sistemas de gestão informatizados, e as diversas metodologias existentes e as respectivas dificuldades encontradas ao longo do processo de implementação das estratégias de CRM em organizações.

O objetivo principal desta dissertação consiste na elaboração de um modelo que auxilie e norteie a adoção de estratégias de CRM, abordando os aspectos organizacionais e tecnológicos, atuando conjuntamente na mudança da cultura organizacional vigente e na mensuração de resultados obtidos com a iniciativa.

Como objetivos específicos deste estudo, identificaram-se os seguintes:

- a) Compilar, descrever e analisar as principais metodologias existentes na literatura especializada para a implantação de estratégias de CRM;
- b) Descrever e analisar dois estudos aplicados vivenciados pelo autor deste estudo, sob a ótica da metodologia de implantação de estratégias de CRM utilizada e os resultados obtidos com a mesma;
- c) Baseando-se na literatura especializada consultada e nos estudos aplicados analisados, evidenciar as lacunas existentes nas metodologias apresentadas e propor uma nova metodologia para a implantação de estratégias de CRM.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As origens do marketing de relacionamento, residente no modelo de interação e redes da *Nordic School of Services* e da *Social Exchange School* (PELS, 1999), provavelmente explica a tendência inicial de associar o marketing de relacionamento principalmente com os contextos de serviços ou bens industriais, em detrimento das associações com bens de consumo. Na atualidade é admitido que ambos, o marketing de relacionamento e o marketing transacional, podem ser aplicados em todos os contextos, de acordo com cada situação. Porém, enquanto grande parte da literatura existente sobre a formação e consolidação de relacionamentos de longo prazo adota o ponto de vista das organizações, poucos estudos foram desenvolvidos a partir da perspectiva do consumidor (FOURNIER, 1998; STERN et alii, 1998).

Considerando que o marketing de relacionamento propõe as relações existentes entre fornecedores e consumidores como sendo a unidade de análise, faz-se necessário investigar por que, quando e como todas as relações da organização se desenvolvem. Morgan e Hunt (1994) expandiram a noção do marketing de relacionamento para incluir todas as transações da companhia, assim como defenderam que todas as atividades direcionadas a

estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos com sucesso deveriam ser consideradas. Assim, neste estudo o consumidor será tratado como uma das importantes partes com as quais a organização estabelece relações.

Porém, na atualidade, os consumidores de bens e serviços possuem, em grande parte, maior grau de estudo, estão constantemente sob maior pressão, mais especializados em suas funções, mais exigentes e mais influenciados pela cultura global que aqueles dos anos sessenta e setenta, quando a concepção atual de marketing começou a ser formada (WILSON, DANIEL, McDONALD, 2002). Por isso, de acordo com Schultz (1997), o planejamento, a criação e a manutenção do relacionamento com os clientes tornaram-se o coração da estratégia organizacional e a chave para a retenção e lealdade de clientes.

Para Wilson, Daniel e McDonald (2002), o CRM consiste no conceito que permite à organização criar e destinar produtos ou serviços específicos para cada cliente de modo individual. Em um cenário mais amplo, o CRM pode ser utilizado para criar uma experiência única e personalizada que dará a cada cliente a sensação de customização e de preocupação da empresa com o mesmo, o que gera abertura a novas oportunidades de negócio para a empresa, baseadas nas preferências e histórico obtidos de cada consumidor.

Esta ênfase no marketing de relacionamento está baseada na premissa de que a sua utilização ocasiona maior proximidade entre fornecedores e consumidores, incrementando o desempenho do negócio e aumentando a percepção de valor agregado de ambas as partes (ANDERSON, 1995). No marketing de serviços, o relacionamento existente entre o fornecedor do serviço e o consumidor é fundamental para a percepção de valor no serviço oferecido. O segmento de serviços é caracterizado pela simultânea produção e consumo; frequentemente o fornecedor de serviços está presente na produção do serviço assim como no ato do consumo do mesmo (BERRY, 1980). Entretanto, a pessoa de contato da empresa fornecedora de serviços pode afetar a percepção de qualidade inerente ao serviço, assim como o grau de satisfação e futuras intenções de compras (BITNER, 1990; BOLTON AND DREW, 1991; CROSBY, EVANS e COWLES; 1990). A aquisição de serviços também é percebida como uma transação de maior risco que a simples aquisição de um bem material (MURRAY, 1991). Deste modo, um relacionamento mais próximo e embasado em conhecimento real existente entre a organização e seus consumidores pode ser especialmente importante para a percepção do valor do serviço quando o risco envolvido é alto (NOORDEWIER, JOHN e NEVIN, 1990).

Esta breve explanação embasada na literatura acadêmica existente acerca de conceitos que ressaltam a importância para as organizações de investir em estratégias de relacionamento com seus clientes remete-nos ao conceito de CRM e dos desafios existentes para as organizações que desejam adotá-lo.

O processo de mudança da cultura de uma organização, direcionando seu foco para seus clientes e não mais apenas para os produtos e serviços ofertados, trata-se de um trabalho árduo, contínuo e demasiado abrangente. Não basta que este direcionamento exista apenas nos altos escalões envolvidos com as questões estratégicas, mas que seja disseminado por toda a estrutura organizacional, até os níveis operacionais mais à base da pirâmide. Do mesmo modo, não é viável adotar mudanças nos processos desempenhados pelas áreas funcionais das organizações sem que haja o devido suporte tecnológico na retaguarda da operação, assim como, de modo inverso, é inútil acreditar que a simples implantação de um pacote de soluções informatizadas é o bastante para a adoção completa de estratégias realmente eficazes para a gestão do relacionamento da organização com seus clientes.

Nas metodologias existentes na literatura especializada percebe-se uma falta de detalhamento acerca dos procedimentos e etapas necessárias à adoção de estratégias de CRM, assim como a falta de estabelecimento de modo claro de como a necessidade de alteração nos processos de negócio está diretamente relacionada à igual necessidade de adoção de soluções tecnológicas abrangentes e flexíveis. Esta lacuna nas principais metodologias disponibilizadas na literatura acaba por resultar em altos percentuais de insucesso ou insatisfação das organizações com suas iniciativas de adotar estratégias de CRM, conforme as pesquisas de Gentle (2002) e do Gartner Group (2003).

Neste ambiente, caracterizado pela necessidade de metodologias mais claras, abrangentes e vinculadas à realidade das organizações justifica-se o objetivo desta dissertação, de fornecer uma metodologia ampla, embasada no conhecimento teórico existente na literatura e na análise de estudos aplicados realizados em organizações, a fim de propiciar os subsídios necessários para que a implantação do CRM, enquanto conceito organizacional, ferramenta de tecnologia e processo de negócio transcorra de forma justa e perfeita.

## 1.4 MÉTODO

O desenvolvimento desta dissertação será realizado com base no método de pesquisa ação. Esta consiste na sinergia de conceitos de pesquisa e de ações em processos, nos quais os envolvidos atuam juntamente com os pesquisadores, de modo a, interativamente, entender a realidade na qual estão inseridos, identificando os problemas existentes, pesquisando e experimentando soluções no ambiente real de trabalho, visando à solução dos problemas empresariais e a geração de conhecimento sobre o tema (THIOLLENT, 1997).

Para Gil (2002), esta classificação de pesquisa caracteriza-se pela associação do trabalho de pesquisa propriamente dito com uma ação ou resolução que visa o solucionamento de um problema coletivo, para o qual existe uma cooperação entre pesquisadores e os participantes representativos da situação estudada.

Nesta dissertação, o desenvolvimento será realizado com base em algumas etapas. Primeiramente, é necessária a realização de uma revisão da bibliografia especializada no gerenciamento do relacionamento com o cliente, introduzindo o conceito de marketing de relacionamento, evoluindo para a identificação dos principais conceitos envolvidos nos processos de implantação de CRM e finalizando com a apresentação das principais metodologias disponíveis na literatura.

Durante a segunda etapa será efetuada uma compilação de casos de implantação de CRM acompanhada de uma breve análise de cada um, buscando identificar a metodologia utilizada e os pontos críticos de atenção que deveriam ser observados para que a implantação ocorresse com sucesso e dentro do planejado. A partir do conhecimento teórico obtido na revisão da literatura existente na área e da análise dos casos de implantação de CRM será proposta uma nova metodologia, buscando abranger os aspectos tecnológicos, organizacionais e culturais necessários para guiar com sucesso a adoção de estratégias de CRM por parte de uma organização.

Por fim, o desenvolvimento deste estudo encerra-se com a realização de uma análise crítica e qualitativa do método, buscando identificar a validade do mesmo quando aplicado ao real contexto de uma organização e legando sugestões de trabalho futuro sobre a metodologia e sua aplicabilidade.

## 1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O escopo deste estudo limita-se a apresentar uma nova metodologia de implantação de CRM, embasada no conhecimento teórico obtido na literatura existente e na análise dos estudos aplicados executados e relatados, e validá-la criticamente, não sendo consideradas quaisquer itens encontrados fora do escopo inicialmente definido.

A metodologia que será proposta ao longo deste estudo abrange somente a implantação do gerenciamento do relacionamento com os clientes (CRM) isentando-se de afetar ou prover melhorias em quaisquer outros processos ou áreas presentes na organização, buscando apenas oferecer um método composto de melhores práticas observadas na literatura e na realização de estudos aplicados, com o intuito de facilitar a adoção de estratégias de CRM.

Não compreende ao escopo deste estudo aplicar a metodologia formulada em um ou mais casos reais de implantação de CRM, a fim de validá-la, unicamente devido a restrições de tempo hábil necessário. Cabe, entretanto, a sugestão de pesquisas futuras a serem executadas nesta linha de trabalho.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Ao longo do primeiro capítulo deste estudo são tecidos alguns comentários introdutórios acerca do assunto com base no qual se desenvolve o restante desta dissertação, abrangendo ainda uma breve contextualização do cenário no qual a mesma será desenvolvida. Ainda aborda-se o tema e os objetivos almejados com a realização deste estudo, assim como a justificativa do tema da pesquisa, a metodologia de pesquisa empregada, as limitações de escopo pertinentes ao estudo bem como a estrutura do mesmo.

No segundo capítulo será realizada uma revisão bibliográfica comentada sobre o tema abordado no estudo, abrangendo as definições e teorias acerca do marketing de serviços – segmento ao qual se propõe a metodologia apresentada neste estudo – e sua evolução para o marketing de relacionamento, onde serão apresentados modelos de relacionamento desenvolvidos pelos principais autores da área. Após, serão apresentados os conceitos de gerenciamento do relacionamento com os clientes, abordando os modelos teóricos existentes e as metodologias de implantação de CRM disponíveis na literatura.

O terceiro capítulo é composto pela descrição dos estudos aplicados realizados, abrangendo duas empresas distintas e atuantes em segmentos de negócio diferentes, descrevendo brevemente o contexto das empresas e do mercado na qual estavam inseridas, as metodologias empregadas, os resultados obtidos com a implantação dos projetos e a construção de uma análise crítica sobre cada estudo aplicado.

Dando continuidade, no quarto capítulo define-se a metodologia de implantação para adoção de estratégias de CRM proposta, estruturada de modo a atender as lacunas existentes e percebidas nas metodologias pesquisadas na literatura e as melhores práticas observadas ao longo da realização de ambos os estudos aplicados, buscando minimizar os fatores que possam impactar em aumento de custos e prazos e maximizar a eficiência, o retorno e a satisfação da organização com a iniciativa de adotar tais estratégias de relacionar-se com seus clientes.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões derivadas do desenvolvimento deste estudo, levando-se em consideração as limitações delineadas para o escopo do trabalho e apresentando ainda sugestões de continuidade para trabalhos futuros.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo serão abordados os principais aspectos teóricos vinculados aos dois grandes assuntos abordados neste estudo, que são os conceitos relativos ao CRM enquanto processo de negócio nas organizações, e ao tema de pesquisa de satisfação, visando dar suporte ao estudo que será desenvolvido nos capítulos seguintes. Os conceitos concernentes ao tópico de CRM, em particular, serão explorados de modo mais amplo, abrangendo desde a conceituação do marketing de serviços, passando por tópicos como satisfação e qualidade de serviços, incluindo a teoria existente na literatura especializada sobre as organizações voltadas para clientes. Entendeu-se necessária a abrangência destes assuntos como meio de oferecer suporte e embasamento adequado à conceituação e explanação sobre o tema CRM.

### 2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Para Bateson e Hoffman (2001), devido aos crescentes níveis de competitividade na indústria de serviços, o interesse demonstrado pelas empresas pertencentes ao setor nos problemas de marketing tem aumentado de maneira significativa. Com o aumento da competição, juntamente emergem novas exigências por parte dos consumidores, que passam a demandar mais e melhores serviços.

Há que se diferenciar o marketing de bens do marketing de serviços, ainda que possuam as mesmas bases, segundo Levitt (1995), visto que a característica básica de diferenciação é a intangibilidade presente nos serviços prestados, ou seja a experiência gerada, normalmente sem a propriedade física de nada (KOTLER, 1996).

Deste modo, o tradicional marketing *mix* (os 4Ps – Produto, Preço, Ponto e Promoção) passa a ser não apenas de responsabilidade dos especialistas existentes na organização, visto que as questões de relacionamento com o cliente possuem interdependência com outras áreas da organização. Isto embasa o posicionamento de Grönroos (1995) que considera dupla a função do marketing de serviços, considerando a tarefa tradicional, desenvolvida pelos especialistas, e a interação organizacional resultante do relacionamento criado entre clientes e funcionários, que acaba por influenciar o comportamento futuro dos clientes.

Assim, podem-se dividir as atividades de marketing em três grandes grupos: o marketing externo, o interno e o interativo. O primeiro trata das atividades concernentes aos tradicionais 4Ps do marketing, sendo o segundo responsável pela parte operacional tratando do treinamento e motivação dos colaboradores, visando garantir a excelência na prestação do serviço. Por fim, o marketing interativo envolve exatamente a interação criada entre os clientes e o atendimento prestado pelos funcionários, buscando a avaliação da qualidade técnica e funcional do serviço (KOTLER, 1996).

### **2.1.1 Caracterização de serviços**

De acordo com Bateson e Hoffman (2001), a diferenciação clara entre um produto puro e um serviço puro é uma tarefa complexa. Segundo os autores, definir um produto puro significa estabelecer que os benefícios ofertados ao consumidor são inerentes apenas ao produto, desconsiderando-se qualquer valor agregado pelo serviço. Da mesma forma, definir um serviço puro implica em assumir que o consumidor não recebe qualquer elemento “produto” ao longo do serviço prestado, o que é deveras complexo, visto que a maioria absoluta dos produtos oferece algum tipo de serviço agregado, ainda que seja apenas a entrega do mesmo.

Oliver (1999) é mais enfático ao afirmar que estamos inseridos em uma economia de serviços, argumentando que a diferença entre empresas industriais e de serviços é ínfima, uma vez que, ao adquirir um bem o consumidor adquire junto um serviço que aquele produto lhe oferecerá.

Grönroos (1995) mescla os conceitos de três autores para formar sua própria concepção de serviços. Em sua obra, expõe a idéia de Lehtinen (1983 *apud* Grönroos, 1995) que defende os serviços como sendo atividades desenvolvidas a partir das interações com uma pessoa de contato ou com máquinas que resulta em satisfação ao consumidor. Nota-se a visão parcial do autor, vinculando o conceito de serviço diretamente à idéia de satisfação de clientes, o que denota uma caracterização bastante simplista e pouco genérica, dotada de pouquíssima abstração do conceito, em seu aspecto mais amplo. Também apresenta o conceito formado por Kotler e Blomm (1984 *apud* Grönroos, 1995), que defendiam um serviço como sendo qualquer atividade que possa ser trocada entre partes, necessariamente

intangível, que não resulte em propriedade física de coisa alguma e que pode ou não estar vinculada a um produto físico.

A partir destes dois conceitos utilizados como base, Grönroos (1995) formula sua própria visão de serviços, como sendo atividades de ordem mais ou menos tangíveis, normalmente vinculadas às interações existentes entre clientes e colaboradores, apresentados como soluções para os problemas dos consumidores. Esta visão se demonstra bastante ampla e flexível, adaptando conceitos oriundos das duas conceituações apresentadas anteriormente e citadas na obra do autor.

Por sua vez, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) apontam quatro características como sendo as características dominantes em todos os serviços:

- a) Intangibilidade: visto que se constituem de desempenhos e não objetos, assim como não são perceptíveis aos sentidos como os bens, propiciando julgamentos mais subjetivos a seu respeito por parte dos consumidores;
- b) Inseparabilidade de produção e consumo: enquanto os serviços são primeiramente vendidos e posteriormente produzidos e consumidos simultaneamente, os bens são primeiramente produzidos, posteriormente vendidos e finalmente consumidos, apresentando portanto uma lógica inversa;
- c) Heterogeneidade: referente à variabilidade potencial no resultado inerente à prestação dos serviços, assim como aos problemas oriundos de falta de consistência, mais complexos de serem sanados se comparados à produção de bens;
- d) Duração: caracteriza a perecibilidade inerente aos serviços, visto que não podem ser poupados nem tampouco estocados.

Estas características são endossadas por Kotler e Armstrong (1998) que apresentam a mesma classificação, variando apenas a nomenclatura dos dois últimos itens: Intangibilidade, Inseparabilidade, Variabilidade e Perecibilidade. Nota-se uma harmonia na definição dos autores, estabelecendo-se um consenso a respeito dos atributos que definem os serviços.

Porém, este consenso não fica demonstrado quando estes apresentam seus modelos de evidências utilizadas pelos consumidores para melhor compreender os serviços.

Berry e Parasuraman (1995) sustentam um modelo baseado em **Ambiente físico**, **Comunicações** e **Preço**, todos não exclusivos nem sequer excludentes, conforme a figura 2.

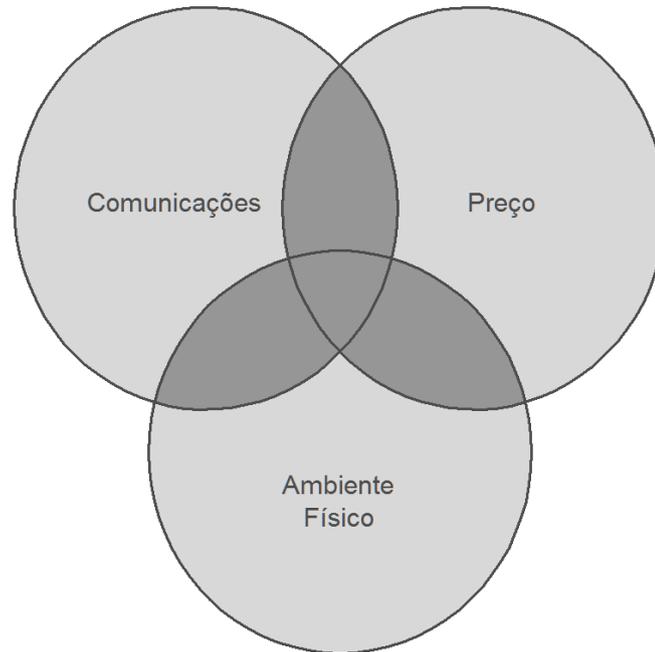


Figura 2 – Evidências de serviços: Berry e Parasuraman

Fonte – Adaptado de Berry e Parasuraman (1995)

Na visão dos autores, a diferenciação dos serviços, por parte dos consumidores, dá-se através destes três fatores. Prioritariamente, no atual grau de competição baseada em preços, as organizações buscam outras evidências para a conquista da preferência do cliente, a fim de criar vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, que não possam ser facilmente conquistadas de igual modo pela concorrência.

Em contrapartida, Kotler e Armstrong (1998) sustentam apenas o **Ambiente físico** como evidência comum com a teoria de Berry e Parasuraman (1995), substituindo as duas outras variáveis por **Pessoas** e **Processos**. Na opinião destes, as organizações podem desenvolver esta vantagem sustentável e perene sobre a concorrência utilizando-se, além do ambiente físico superior, de melhorias envolvendo colaboradores e processos operacionais. Deste modo, um processo mais otimizado e eficiente na oferta do serviço ou ainda o contato realizado com os clientes através de colaboradores mais capacitados e confiáveis representam evidências de diferenciação e conquista de vantagens competitivas. Este posicionamento dos autores fica evidenciado na figura 4.

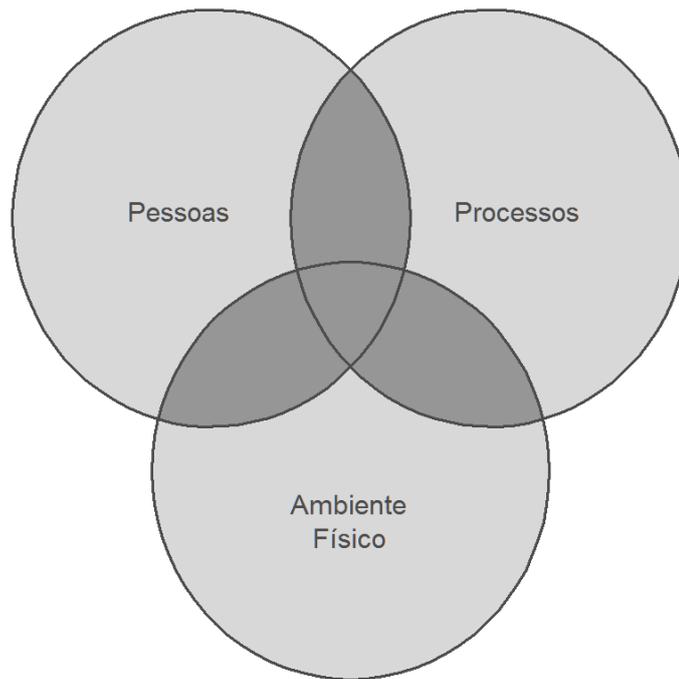


Figura 3 – Evidências de serviços: Kotler e Armstrong

Fonte – Adaptado de Kotler e Armstrong (1998)

### 2.1.2 Processos de Serviços

De acordo com a obra de Albrecht (1998), a aquisição de um determinado serviço não denota apenas isto, isoladamente, mas sim a busca de benefícios, através de um conjunto que contém o serviço, preço, suporte e informações. Assim, este conjunto de serviços pode ser segmentado nos seguintes itens (GIANESI; CORRÊA, 1996):

- a) Instalações de apoio: constituídas das instalações propriamente ditas, assim como dos equipamentos utilizados ao longo da prestação do serviço. Por serem evidências físicas, as instalações geralmente são consideradas pelos consumidores durante a avaliação do serviço;
- b) Bens físicos facilitadores: itens fornecidos para o consumo ou utilização do consumidor enquanto o serviço é prestado. Igualmente ao item anterior, por tratar-se de uma evidência física é considerada na avaliação do serviço pelos consumidores;
- c) Serviços explícitos: constitui-se do serviço em si, razão fundamental do contato estabelecido entre o cliente e a prestadora do trabalho;

- d) Serviços implícitos: benefícios adicionais, também considerados como fatores influenciadores no processo decisório e, muitas vezes, não percebidos prontamente pelo cliente.

Para que estes pacotes sejam fornecidos aos consumidores, faz-se necessária a existência de processos que os produzam. Para Silvestro (1999), diversos são os parâmetros utilizados na classificação de processos de serviços. Assim, o autor propõe uma matriz de **Volume X Variedade**, sendo que esta última divide-se em seis diferentes dimensões:

- a) Contato com o cliente;
- b) Grau de personalização;
- c) Autonomia dos colaboradores;
- d) Foco em pessoas ou equipamentos;
- e) Valor agregado nas linhas de frente e retaguarda;
- f) Foco no produto/processo.

O modelo propõe a classificação dos processos de serviços em três categorias distintas: serviços profissionais, lojas de serviços ou ainda serviços em massa. Esta classificação é somada à disposição das dimensões acima enumeradas no eixo vertical da matriz (eixo da variedade) e ao cálculo de volume que considera o número de clientes atendidos por unidade de prestação de serviço ao dia, disposto no eixo horizontal (volume). A matriz resultante é demonstrada a seguir.



Figura 4 – Matriz volume *versus* variedade

Fonte – Silvestro (1999)

Para o autor, a categoria dos serviços profissionais engloba todos aqueles que possuem o foco principal nas pessoas, que estão na linha de frente do atendimento e são o ponto de contato com os clientes na prestação do serviço. Por possibilitar um grau mais elevado de customização e flexibilidade, faz-se necessária uma ênfase adequada nos processos da organização, porém isto só torna-se viável devido ao número reduzido de clientes atendidos pelas empresas enquadradas nesta categoria. Normalmente, as atividades desempenhadas pelas empresas prestadoras de serviços profissionais envolvem trabalhos ou capacitações que os consumidores não possuem ou simplesmente não se interessam por realizar.

Por sua vez, os serviços de massa, inversos à categoria anterior, caracterizam-se pelo baixo grau de personalização em contrapartida ao elevado número de clientes atendidos. Também de modo contrário ao anterior, a ênfase dá-se nos equipamentos e não nos processos e o valor não é agregado na linha de frente e sim na retaguarda, o que limita a flexibilidade dos pacotes de produtos e serviços oferecidos.

Finalmente, na visão do autor, a categoria chamada loja de serviços ocupa uma posição intermediária entre os dois extremos, apresentando todas as características citadas anteriormente em níveis medianos, tendo o valor agregado em igual proporção na linha de frente como na retaguarda, assim como a ênfase em processos e equipamentos simetricamente equilibrada (SILVESTRO, 1999).

## 2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Diversos conceitos presentes no marketing de relacionamento são oriundos do marketing de serviços, primeiramente introduzidos por Berry (1983). Entretanto, segundo Parvatiyar e Sheth (2000), o conceito é muito anterior a este período, citando as obras de autores como McGarry, no período de 1950 a 1958, Wroe Alderson, em 1965, e Adler em 1966, como sendo os precursores dos conceitos apresentados pela Escola Nórdica, à qual Berry pertencia.

As idéias difundidas pela Escola Nórdica, trabalhando sobre o marketing de serviços, influenciaram significativamente a comunidade acadêmica, apresentando contribuições sobre o marketing de relacionamento especialmente através das publicações de

Berry (1983), Grönross (1985) e Gummesson (1987). Atualmente, a literatura da área apresenta uma grande diversidade de conceituações sobre o marketing de relacionamento, fundamentais para a construção de sua fundamentação teórica, sendo alguns destes conceitos mais focados em pontos específicos, enquanto outros são mais amplos (PARVATIYAR; SHETH, 2000).

### **2.2.1 Conceituação do Marketing de Relacionamento**

Uma visão ampla do marketing de relacionamento, definindo seu papel estratégico dentro das organizações foi apresentada por Berry (1983). Para o autor, atrair novos clientes deve ser apenas um passo intermediário no processo de marketing, visto que o marketing de relacionamento deveria atuar de modo mais intenso na manutenção dos clientes, enfatizando os relacionamentos desenvolvidos com os melhores clientes da organização.

Berry (1995) defende também que solidificar relacionamentos, transformando clientes indiferentes em leais e servi-los bem constitui o que deveria ser chamado marketing. Segundo o autor, o marketing de relacionamento inclui atividades como atrair, manter e incrementar o relacionamento com os clientes da organização, baseando-se, para tanto, na ênfase na satisfação dos clientes e sua fidelização, a fim de alcançar maior competitividade. O estudo apresentado por Berry é bastante próximo aos estudos sobre o marketing de serviços publicados por Levitt (1993), Grönroos (1985; 1990a; 1990b) e Gummesson (1987), todos indicando que a gestão do relacionamento com os clientes deve constituir um tema de grande importância dos novos paradigmas de marketing.

O marketing contempla o estabelecimento, a manutenção e o incremento dos relacionamentos com os clientes, visando à obtenção de lucro, sem que haja detrimento na obtenção dos objetivos das partes envolvidas. Este conceito permite concluir que a manutenção de relacionamentos duradouros com seus clientes deve ser a principal preocupação de uma organização, sendo que todas as iniciativas que envolvam ações de marketing devem ser dirigidas para este objetivo (GRÖNROOS, 1990b).

McKenna (1992) define marketing de relacionamento sob uma visão mais estratégica, assim como Berry, indicando a colocação do cliente em primeiro plano, alterando o papel do marketing de simples contato e venda para o envolvimento e o relacionamento com

os clientes. Para o autor o marketing tem relação direta com processo, e não com táticas promocionais, relegando a estas apenas uma pequena parte da estratégia de marketing, visto que a propaganda reforça posições no mercado, mas não é capaz de criá-las.

Para Vavra (1993), o marketing de relacionamento está ligado diretamente à retenção de clientes, visto que o autor propõe uma série de táticas denominadas *aftermarketing*, com o objetivo de manter o cliente em contato com a organização mesmo após a aquisição do bem ou serviço ter sido concretizada. Outra visão, mais recente e difundida, utilizando-se da aplicação da tecnologia da informação como suporte, é a apresentada por diversos autores como Curry e Curry (2000), Lee (2000a) e Peppers e Rogers (1997). Esta se baseia na manutenção de relacionamentos individuais com os clientes e utiliza-se de conhecimento armazenado sobre os clientes para a definição da estratégia de retenção a ser adotada.

Assim, considera-se que, em uma análise abrangente, o marketing pode ser dividido em dois grupos de interesse fundamentais, sendo o primeiro ainda relativo ao gerenciamento do clássico marketing mix e o segundo, mais amplo, tendo como objetivo o desenvolvimento do foco no cliente (PAYNE et alii, 2000). Alguns contrastes significativos são apresentados na tabela 1, enfatizando as diferenças observadas nas abordagens do marketing tradicional, com foco transacional, e os novos conceitos do marketing de relacionamento (PECK et alii, 1999).

Tabela 1 – Comparativo entre o marketing tradicional e o marketing de relacionamento

<b>Características</b>	<b>Foco em Transações</b>	<b>Foco em Relacionamentos</b>
<b>Foco</b>	Obter novos clientes	Reter clientes existentes
<b>Orientação</b>	Características de serviço	Valor do cliente
<b>Escala de tempo</b>	Curto	Longo
<b>Serviço a clientes</b>	Pouca ênfase	Muita ênfase
<b>Comprometimento do cliente</b>	Limitado	Alto
<b>Contato com cliente</b>	Limitado	Alto
<b>Qualidade</b>	Interesse em algumas operações	Interesse em todas as operações

Ainda que inexista uma definição única para marketing de relacionamento, ficam claras as questões relativas à necessidade de envolver e integrar clientes, fornecedores e outras entidades da cadeia de valor dentro da organização. Esta criação e, principalmente, a

manutenção destes relacionamentos requerem a compreensão de planos e processos e o estreitamento de laços econômicos, estruturais e emocionais entre as partes envolvidas, o que faz com que o marketing de relacionamento represente uma mudança drástica de filosofia quando comparado ao marketing tradicional, visto que o comprometimento entre as partes envolvidas leva à construção de relacionamentos duradouros e benéficos para todos.

Apesar das premissas que embasam e dão sustentação ao marketing de relacionamento não serem exatamente recentes, somente em meados dos anos 90 este conceito foi resgatado pelas grandes corporações. Uma breve análise histórica mostrava que elas haviam perdido o contato com os clientes individuais em função da preocupação no atendimento das necessidades de mercados em massa.

### **2.2.2 Modelos presentes na literatura**

Visto que as bases do marketing de relacionamento não estão fundamentadas apenas sobre o relacionamento entre clientes e fornecedores, ainda que este seja o principal foco de sua atenção, as organizações devem considerar também todas as outras entidades correlacionadas ao seu negócio, sejam estas internas ou externas. Cada uma destas entidades é parte fundamental para o negócio, uma vez que do perfeito relacionamento com elas pode depender o sucesso ou o fracasso de uma organização.

A seguir serão apresentadas sinteticamente as visões do marketing de relacionamento de acordo com alguns dos principais autores da área, visando aprofundar um pouco o assunto e demonstrar modelos teóricos e pontos de vista sobre o tema.

#### **2.2.2.1 O Modelo dos Seis Mercados**

Christopher, Payne e Ballantyne (1991), no livro *Relationship Marketing*, apresentam um modelo denominado “modelo dos seis mercados”, baseado na concepção de que, para construir e sustentar o valor real do cliente é importante reconhecer que relacionamentos devem ser construídos através de um conjunto de entidades, ou mercados, cada qual representando as diversas dimensões do marketing de relacionamento. Estas entidades podem ser representadas por indivíduos ou outras organizações e podem contribuir substancialmente com a efetividade dos negócios (PECK et alli, 1999).

Os seis mercados propostos pelos autores são:

- a) Mercado de clientes: composto por todos os indivíduos ou organizações que compram bens e serviços de uma empresa, seja como usuário final ou intermediário. Assim, todos os esforços que constituem as estratégias de comunicação devem ser direcionados para este grupo, que mantém a empresa;
- b) Mercado de referências: as referências podem ser decisivas na criação e desenvolvimento de relacionamentos entre uma organização e seus clientes (PECK et alli, 1999). Este mercado abrange todas as entidades envolvidas em referenciar direta ou indiretamente uma determinada empresa, fazendo parte deste os clientes chamados defensores, os clientes atraídos por indicação de outros clientes, as referências incentivadas, as referências profissionais e os funcionários da própria organização;
- c) Mercado de influências: fazem parte todas as entidades que podem exercer, direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, influência sobre a organização e seus potenciais clientes. Não agregam valor direto ao produto, porém podem influenciar sobre a predisposição de compra;
- d) Mercado de fornecedores e alianças: abrange toda a cadeia de fornecimento de materiais, produtos e serviços. Através dos fornecedores as organizações estabelecem alianças e parcerias para melhor atender as necessidades de seus clientes, inclusive com a transferência de informações sobre hábitos de consumo dos clientes para o fornecedor, a fim de que o mesmo possa adequar-se às mudanças do perfil de consumo, o que pode resultar em um incremento de competitividade através da criação de valor para o cliente final;
- e) Mercado de recrutamento: representa os empregados em potencial que possuem os atributos necessários para sustentar e manter as competências chave de uma organização. Este mercado também inclui outras entidades tais como escolas, universidades, agências de empregos, as quais têm fácil acesso a estes potenciais colaboradores (PECK et alli, 1999);
- f) Mercado interno: composto pelos funcionários e colaboradores de uma organização, os quais possuem um papel fundamental na manutenção da

estratégia de marketing de relacionamento da empresa. Trabalhos na área demonstram que tanto a satisfação quanto a retenção de colaboradores está intimamente relacionada com a retenção de clientes (Schelsinger, 1991 *apud* PECK et alli, 1999, p.8).

Estes seis mercados foram apresentados inicialmente de acordo com a figura 5, com o papel central sendo exercido pelo mercado interno. Esta visão denota o papel do mercado interno atuando como integrador e facilitador, apoiando no gerenciamento dos relacionamentos entre as entidades que compõem os demais mercados (PECK et alii, 1999).

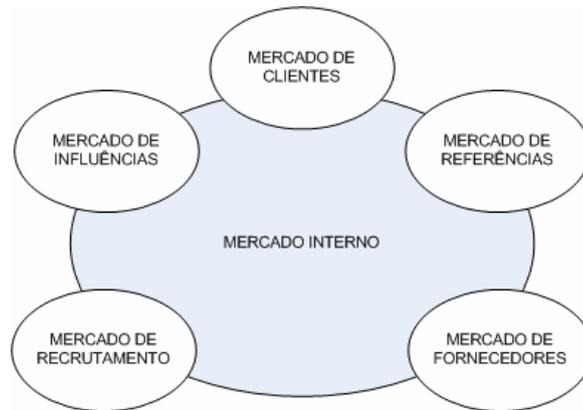


Figura 5 – Modelo dos seis mercados

Fonte – Christopher, Payne, Ballantyne (1991 *apud* PECK et alii, 1999, p.5)

Porém, em virtude das mudanças no cenário do marketing de relacionamentos ocorridas na década de 90, o modelo foi posteriormente revisado e apresentado com uma nova disposição dos mercados, com o chamado mercado de clientes ocupando o papel central, apresentado na figura 6.

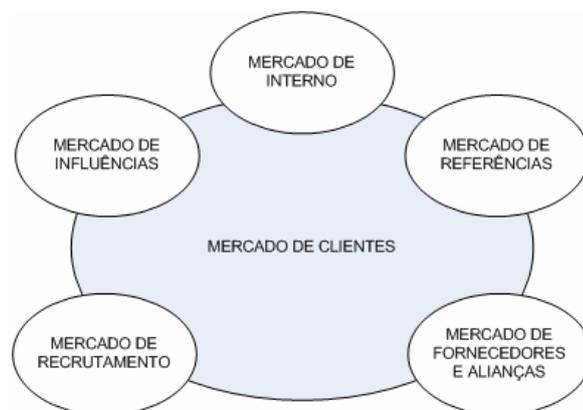


Figura 6 – Modelo dos seis mercados revisado

Fonte – Peck et alii (1999, p.23)

Originalmente, o modelo não apresentava a atenção adequada às alianças estratégicas, a não ser com seus fornecedores imediatos. Devido a isso, o mercado de fornecedores passou a ser denominado mercado de fornecedores e alianças. Conforme Peck et alii (1999), alguns outros aspectos foram observados neste novo enfoque, visando adequar o modelo ao novo cenário no qual o marketing de relacionamento estava inserido. Os diversos mercados definidos no modelo foram subdivididos em grupos, com o objetivo de tornar sua aplicação mais clara.

Apesar de não apresentar uma identificação detalhada de todas as possíveis formas de relacionamento mantidas pelas organizações, o modelo de seis mercados definiu o escopo, a natureza e os propósitos do marketing de relacionamento (PECK et alii, 1999). Sem dúvida, a maior contribuição do estudo dos autores e de suas posteriores revisões foi a visão da importância existente para uma organização em reconhecer que as atividades do marketing de relacionamento dirigidas ao cliente final são necessárias mas não suficientes, necessitando que estas reconheçam também os outros mercados relevantes para o seu negócio, adotando estratégias específicas para cada um destes agentes envolvidos no processo de negócio.

#### 2.2.2.2 O Modelo do Marketing Total de Kotler

Proposta por Kotler (1992), sua estrutura denominada Marketing Total considera que, em sua abordagem, o mix de marketing não é substituído e sim reposicionado, de modo que possa oferecer compreensão e resposta a todas as entidades significantes no ambiente empresarial. Para o autor, há pelo menos 10 atores envolvidos no ambiente de marketing de uma organização. Estes são divididos em dois ambientes. Do ambiente imediato fazem parte os fornecedores, os distribuidores, os usuários finais e os colaboradores de uma organização. A figura 7 ilustra esta visão do autor.

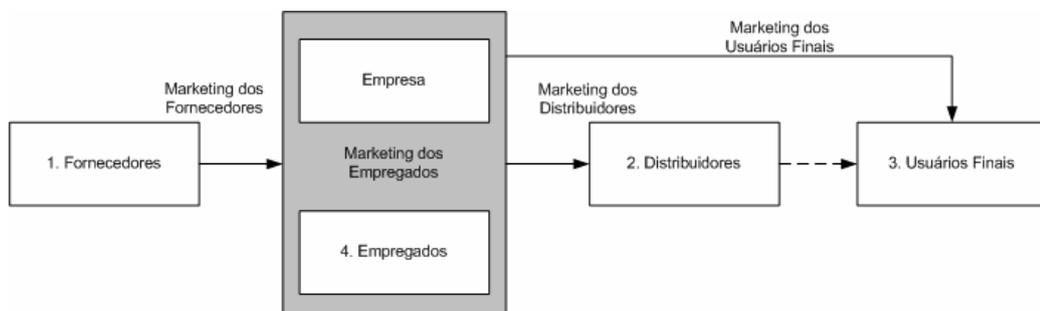


Figura 7 – O modelo de Kotler e quatro atores no ambiente imediato da organização

Fonte – Kotler (1992)

No macro ambiente, outros seis atores estão inseridos – agências financiadoras, governo, mídia, aliados, competidores e público em geral – e são ilustrados na figura 8.

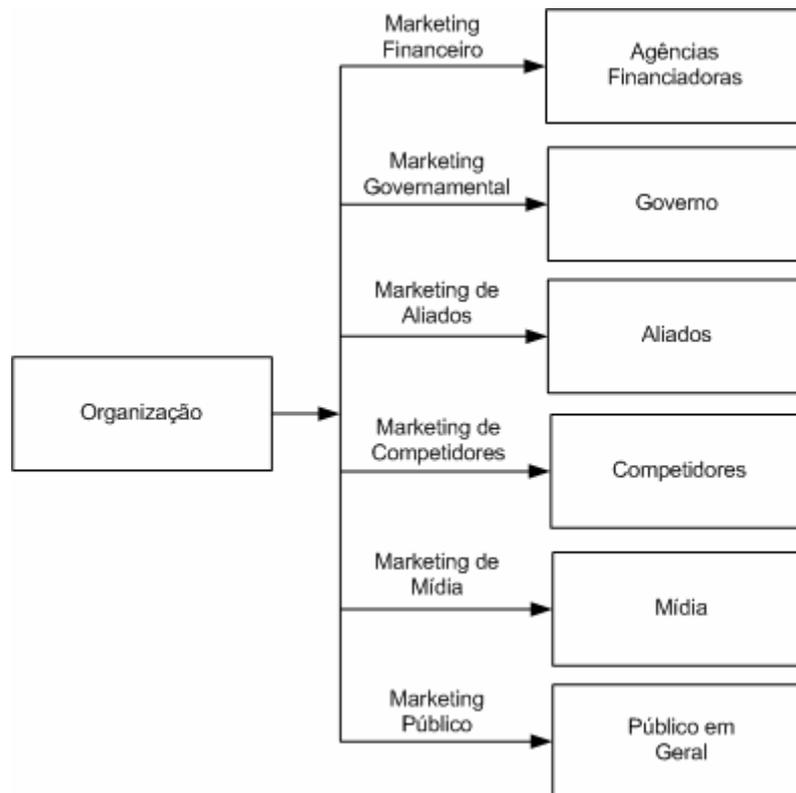


Figura 8 – O modelo de Kotler e seis atores no ambiente macro da organização

Fonte – Kotler (1992)

Conclui-se que o modelo oferecido por Kotler não difere em muito do modelo adotado por Christopher, Payne e Ballantyne, citada anteriormente, visto que ambas definem relacionamentos compostos de um conjunto de entidades ou mercados, além do relacionamento básico entre consumidor-fornecedor.

### 2.2.2.3 O Modelo de Morgan e Hunt e a proposta efetuada por Doyle

Através de um conjunto de composto de dez formas de relacionamentos entre uma organização e as demais entidades envolvidas, Morgan e Hunt (1994) apresentaram sua visão do marketing de relacionamento. Nestas relações, as entidades envolvidas, conforme definições dos autores foram: os fornecedores de bens e de serviços, os competidores, as organizações sem fins lucrativos, o governo, os clientes intermediários, os finais, as unidades de negócio da própria empresa, os colaboradores e os departamentos funcionais. Estes dez

relacionamentos foram divididos pelos autores em quatro grupos funcionais denominados parcerias: com fornecedores, laterais, internas e com compradores (GUMMESSON, 2002; PECK et alii, 1999). A figura 9 ilustra o modelo proposto pelos autores.

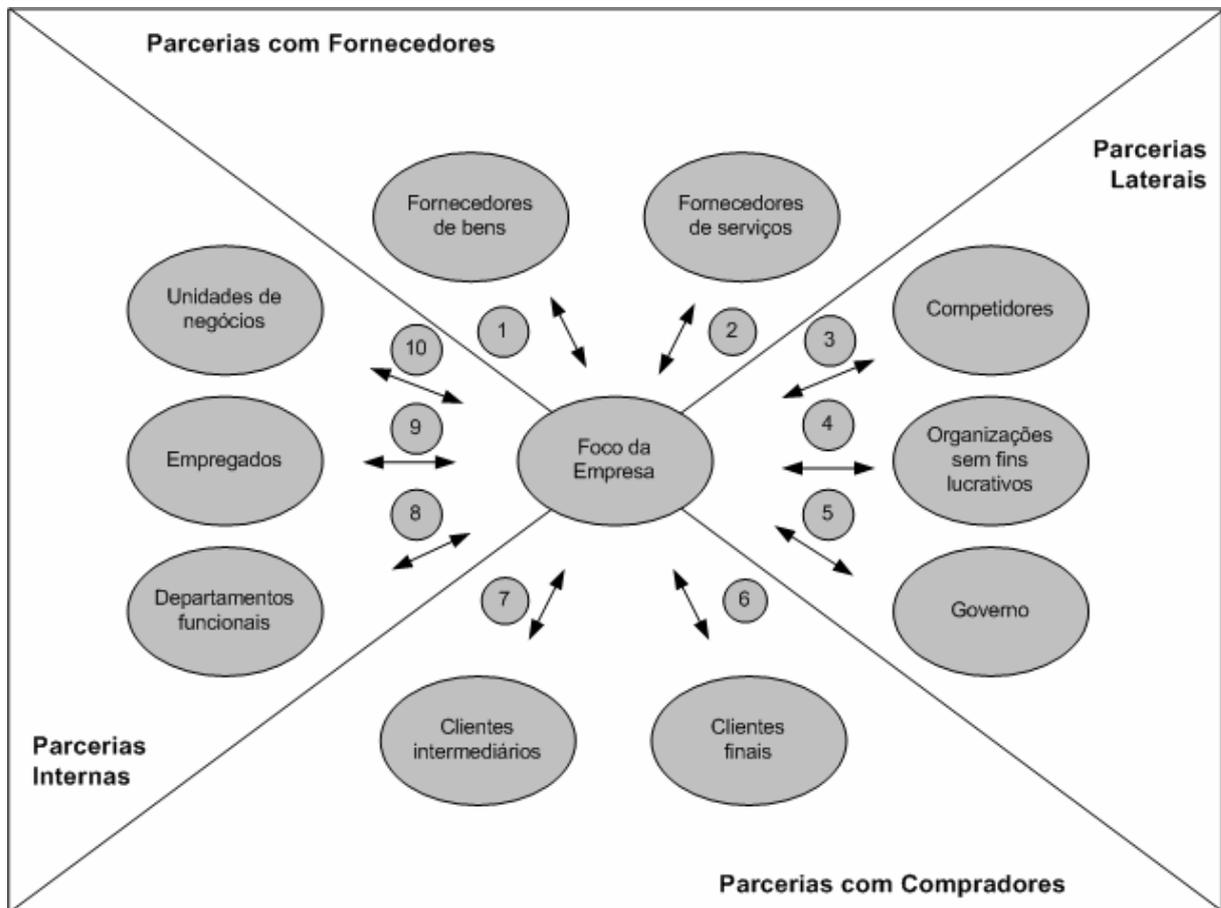


Figura 9 – Modelo de parcerias de Morgan e Hunt

Fonte – Morgan & Hunt (1994)

Complementando o trabalho de Morgan e Hunt, Doyle propôs um modelo em 1995 (PECK et alii, 1999). Este permite integrar alguns conceitos-chave de capacidade centrais, objetivos estratégicos e a criação de valor. O modelo de Doyle identifica uma série de pares de relacionamentos entre o núcleo central da organização e dez tipos de redes de parcerias, seguindo a taxonomia proposta no modelo de Morgan e Hunt, porém acrescenta as alianças estratégicas às parcerias laterais, ou externas, como denomina Doyle. O modelo proposto está ilustrado na figura 10.

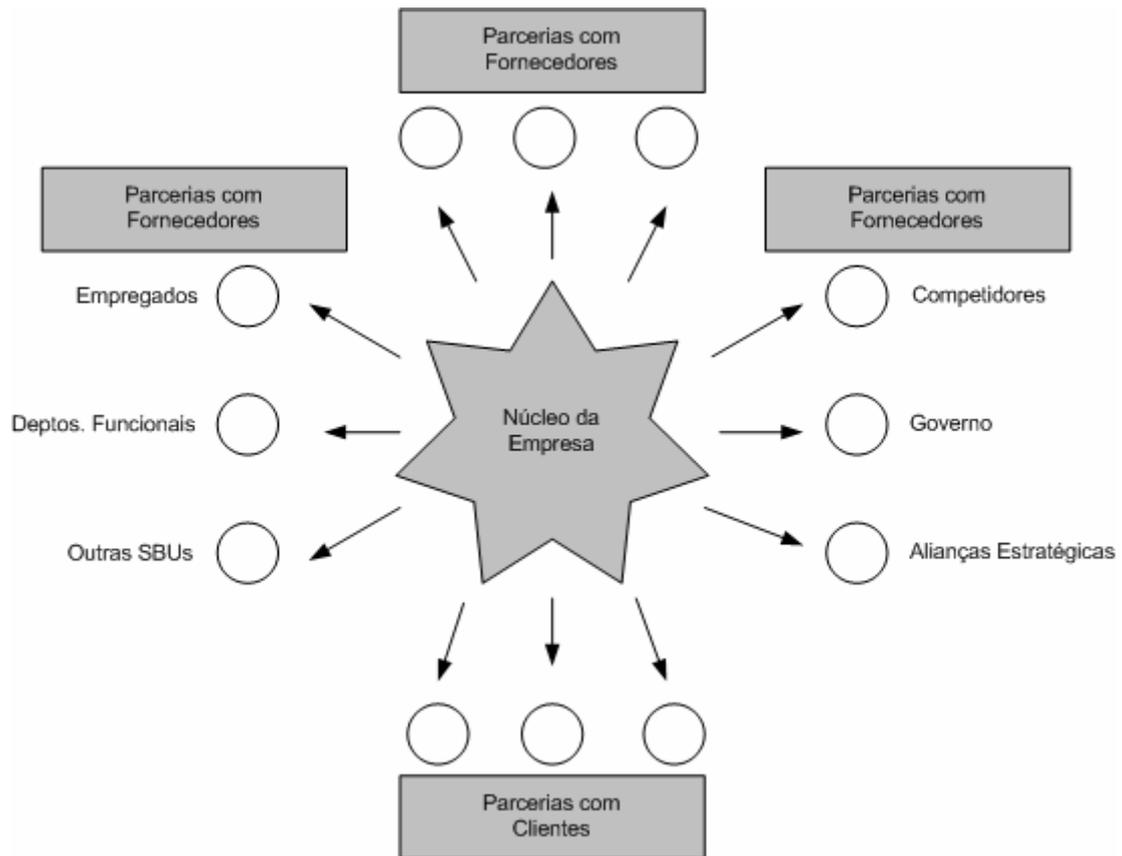


Figura 10 – Modelo de Doyle

Fonte – Doyle (1995 *apud* PECK et alii, 1999)

O trabalho de Morgan e Hunt, assim como o de Doyle, é também bastante similar aos dois apresentados anteriormente, se considerados o conteúdo e a estrutura geral dos modelos, existindo apenas algumas tênues diferenças relacionadas a alguns detalhes e às abordagens utilizadas pelos autores.

#### 2.2.2.4 O Modelo dos 30 Relacionamentos de Gummesson

Evert Gummesson (2002) propôs mais recentemente um sofisticado modelo composto de 30 relacionamentos, ou o modelo dos 30R, baseado em redes e interações. Para o autor, o marketing de relacionamentos é composto de interações realizadas dentro de redes de relacionamentos. Assim, Gummesson classifica os relacionamentos de mercado em quatro grupos: fornecedores, clientes, competidores e intermediários. Do mesmo modo, seus trinta relacionamentos (30Rs) são segmentados em pelo menos dois grandes grupos: os relacionados ao mercado e os não relacionados a mercado. Do primeiro grupo fazem parte o que o autor

denomina de relacionamentos clássicos e os relacionamentos especiais. Dos não relacionados a mercado, fazem parte ainda dois grupos de relacionamentos: os mega-relacionamentos e os nano-relacionamentos.

Iniciando pelo que o modelo dos 30R denomina de relacionamento básico, ou seja, o relacionamento entre consumidores e fornecedores, os demais descrevem uma rede de relacionamentos, que inclui não só as entidades envolvidas nos relacionamentos, mas também suas propriedades. Este modelo tem bases em muitos conceitos advindos do mix de marketing clássico, da abordagem de relacionamentos do marketing de negócios de industrial, do gerenciamento da qualidade, da teoria do comportamento organizacional e do *balanced scorecard* (GUMMESSON, 1999).

São os seguintes os três relacionamentos clássicos definidos pelo autor:

- a) Relacionamento 1 (R1): a díade clássica, ou o relacionamento entre fornecedores e consumidores;
- b) Relacionamento 2 (R2): a tríade clássica, ou o relacionamento entre os fornecedores, consumidores e competidores;
- c) Relacionamento 3 (R3): a rede multidimensional clássica ou os canais de distribuição física.

Os relacionamentos especiais incluem um conjunto de 14 relacionamentos que possuem como raiz aquele que é considerado o pai de todos os relacionamentos, o R1, e representam alguns aspectos de marketing que por vezes não são considerados relevantes numa abordagem do gerenciamento de marketing tradicional, mas que são essenciais para o seu sucesso. O autor inclui, dentre estes relacionamentos especiais, aqueles que podem ser construídos por todas as pessoas que interagem dentro das organizações, independente de sua área de atuação, contanto que possuam contato com os clientes (GUMMESSON, 2002)

Por sua vez, os mega-relacionamentos são compostos de um conjunto de seis relacionamentos que representam aqueles que são mantidos com entidades que não pertencem exatamente ao mercado, mas que influenciam seu comportamento como, por exemplo, a autoridade pública, a mídia e os partidos políticos. Finalmente, os nano-relacionamentos compreendem um conjunto de sete relacionamentos que representam as relações internas de

uma organização. Estão inseridos neste grupo os colaboradores ou clientes internos, os donos do negócio e os investidores.

Gummeson reconhece que a complexidade de seu modelo deriva de seu desejo de elaborar uma estrutura completa. No entanto, enfatiza que, em essência, a aplicação de seu modelo propiciará resultados similares aos outros modelos propostos anteriormente.

#### **2.2.2.5 Modelos teóricos e sua contribuição**

As contribuições dadas pelos autores dos modelos teóricos aqui apresentados foram analisadas por Peck et alii (1999), e suas conclusões estão embasadas na identificação e classificação dos relacionamentos de uma organização com outros atores ou grupos de atores. Estes, por sua vez, são categorizados de acordo com a natureza ou a forma de relacionamento destes atores com a organização. Segundo os autores, apesar de os modelos apresentarem algumas inconsistências internas, as categorias de relacionamentos definidas por eles determinam a estrutura para os modelos e que há entre eles alguns denominadores comuns.

Basicamente quatro conjuntos principais de atores envolvidos na cadeia de negócios da organização são definidos pelos autores: os empregados, os clientes finais, os agentes intermediários e os fornecedores. Um ponto fundamental de concordância está centrado na importância dos mercados internos e a necessidade de sintonia entre estes e a cadeia vertical formada pelos fornecedores, a organização e seus clientes.

Porém, ainda conforme Peck et alii (1999), existem também diferenças entre os modelos estudados. A principal delas está vinculada à classificação dos clientes, ou seja, as diferentes visões apresentadas para clientes, compradores e usuários finais. Outros relacionamentos denominados laterais ou externos englobam uma gama de atores distintos, passando por fornecedores, competidores e governo. Os autores parecem unânimes ao afirmar que com estes atores são formadas as chamadas alianças estratégicas, e que estes devem ser considerados como parcerias onde os vários atores permutam recursos. Christopher, Payne e Ballantyne definiram explicitamente o mercado de influências, que inclui, por exemplo, o governo, a mídia e os órgãos regulamentares. Estes relacionamentos podem influenciar os negócios em uma organização, entretanto, não se caracterizam como seu principal relacionamento, visto que este se encontra centrado no mercado de clientes.

Uma característica da definição de marketing de relacionamento, apresentada por Berry, Grönroos, Morgan e Hunt é o reconhecimento de aspectos relacionados aos processos

de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos (PARVATIYAR; SHETH, 2000). Todos apresentam um conjunto de processos envolvidos nos relacionamentos com o objetivo de iniciá-los, mantê-los e eventualmente definir quando estes relacionamentos devem ser finalizados. Autores como Heide (1994) e Wilson (1995), em publicações mais recentes, reforçam a tese de que o objetivo do marketing de relacionamento é estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos de sucesso com os clientes, em que as trocas de vantagens são o principal ponto de atenção.

A seguir serão discutidos alguns aspectos relevantes sobre o marketing de relacionamento, voltado especificamente para os clientes das organizações. Neste escopo estão inseridos todas as entidades que transacionam bens ou serviços de uma organização empresarial, sejam elas intermediárias ou finais no processo.

### **2.2.3 Marketing de Relacionamento e Estratégia Organizacional**

Os custos associados à aplicação do marketing de relacionamento são muitos, ainda que se considere a premissa de que a aquisição de novos clientes custe muito mais caro que manter os clientes atuais. Porém, estes não implicam apenas em custos financeiros, mas estão relacionados, principalmente, às mudanças necessárias nos processos na organização. Para que haja a correta definição destes processos faz-se necessária a descoberta e o correto entendimento das necessidades dos clientes, e após esta revisão organizacional voltada para os clientes, são necessários, invariavelmente, investimentos em tecnologia. Somado a isto, o treinamento das pessoas envolvidas também é fundamental neste novo cenário, assim como algumas reformulações podem vir a serem necessárias, de forma que tanto o cliente tenha uma visão única de toda a organização quanto todos os colaboradores de uma organização tenham uma visão abrangente e unificada de seus clientes. Deste modo, o marketing de relacionamento deve ser encarado como um investimento (STONE et alii, 2001).

Um conjunto de mudanças que devem ocorrer na estratégia e no enfoque de negócios das empresas durante a próxima década, sob a perspectiva do marketing de relacionamento, foi apresentado por Gordon (1999). O autor menciona que obterão sucesso em suas atividades as empresas que conseguirem reconhecer o valor dos clientes individuais e utilizarem as tecnologias disponíveis para a aplicação das suas estratégias definidas para o

gerenciamento do relacionamento com os clientes. O conjunto de mudanças relacionadas pelo autor é apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – A perspectiva de Gordon para o marketing de relacionamento

Perspectiva Atual	Perspectiva Futura
Observa o balanço dos bens da empresa.	Observa a lista de clientes e a lucratividade dos relacionamentos com os clientes como bem durável da empresa.
Enfoque no negócio para atender segmentos de mercado; venda para todos os clientes deste segmento.	Enfoque nos clientes individuais. Venda para clientes de acordo com a aceitação deles como parceiros de relacionamentos, desejo de administrá-los no sentido de uma maior lucratividade, discipliná-los para que recursos de consumo sejam melhor alocados para clientes prioritários ou desvinculá-los como clientes que a empresa não deseja mais atender.
Sucesso do mercado é avaliado pela participação no mercado.	Sucesso é avaliado pela participação do valor vitalício de clientes prioritários.
Estratégias de gerenciamento de custos e de crescimento concentradas em produto/mercado.	Crescimento através de alinhamento lucrativo com clientes existentes preferenciais.
Eficiência da infra-estrutura existente.	Eficácia no desenvolvimento de novos valores com clientes desejáveis.
Marketing e produção em massa.	Personalização em massa.
Cadeia de abastecimento.	Cadeia de relacionamentos ou cadeia de demanda onde os clientes iniciam os aspectos materiais do valor que eles procuram.
Vender o que fabricamos.	Concorrer com empresas que querem alcançar os clientes que selecionamos como nossas contas de marketing de relacionamento.
Investir em fábrica e equipamentos para produzir bens e serviços que a empresa planeja negociar.	Investir no conhecimento e na percepção sobre o cliente e nos componentes que facilitam os processos, funcionários, tecnologia, e <i>know-how</i> , para converter as exigências dos clientes individuais nos valores que cada um procura e fazê-lo lucrativamente.

Ainda segundo Gordon (1999), podem-se enumerar alguns exemplos de casos em que a aplicação da abordagem de marketing de relacionamento pode ser considerada desafiadora, ou até mesmo inadequada para ser aplicada integralmente:

- a) Em setores onde pode não haver um grande valor a ser criado mutuamente entre a organização e seus clientes e, ainda que houvesse, os clientes poderiam não se mostrar sensíveis a tal criação de valor: por exemplo, na aquisição de sabão em pó, onde os consumidores podem considerar uma decisão de compra de baixo envolvimento, priorizando atributos do produto em detrimento do relacionamento;
- b) Em situações nas quais, embora exista potencial de valor mútuo, pode haver um valor vitalício insuficiente para garantir a criação de valor recíproco: por exemplo, se fossem avaliados os valores vitalícios médios dos compradores de automóveis com os dos compradores de queijos, perceber-se-ia que os valores que as empresas que comercializam estes produtos dispõem para investir em atrair e preservar clientes provavelmente seriam bastante diferentes;
- c) Nos casos em que o alinhamento de uma organização para servir apenas clientes e segmentos de clientes específicos pode ser excessivamente limitador: por exemplo, quando uma empresa já detém uma posição de destaque no segmento, pode ser bastante arriscado mudar o foco para outra classe de clientes com características diferentes, visto que além da empresa correr o risco de perder os clientes já conquistados, poderiam não atingir os novos clientes desejados;
- d) No caso de empresas que utilizaram grandes verbas para projetar e desenvolver novos produtos e para as que investiram pesado em infra-estrutura e processos de negócio: a adoção do marketing de relacionamento pode apresentar-se como uma atitude apressada para os investidores, visto que envolve mudanças e adaptação cultural da empresa;
- e) Nem sempre as empresas dispõem de capacidade financeira, tecnológica e de pessoal para aplicar os princípios do marketing de relacionamento: por exemplo, se uma organização está lutando para sobreviver em um mercado muito competitivo, é mais prudente focar na resolução de seus problemas a curto-prazo, antes que não haja compromissos a cumprir a longo-prazo.

Deste modo, percebe-se que o marketing de relacionamento fará mais sentido para algumas empresas do que para outras (GORDON, 1999). Porém, o emprego de estratégias de marketing de relacionamento, e até sua aplicação adequada em determinadas situações, dependerá de cuidadosas considerações de ordem estratégica e econômica, levando em conta que o marketing de relacionamento é uma forte tendência do mercado.

O emprego do marketing de relacionamento advém de decisões estratégicas da alta direção e, antes de tudo, se constitui de um processo que exige preparação através de uma série de ações que necessitam serem realizadas pela organização. Neste sentido, considera-se que pequenas medidas, como formação de pessoal sobre o tema e o estabelecimento de metas relativas à definição de padrões de atendimento aos clientes deveriam ser consideradas por empresas de qualquer porte ou empresas que estejam em um estágio ainda embrionário relativo a este assunto.

#### **2.2.4 Fidelidade e Retenção de Clientes**

Uma das fundamentações básicas relacionadas ao marketing de relacionamento é que uma organização pode obter lucros maiores se for capaz de manter relacionamentos de longo prazo com os seus clientes lucrativos, ou seja, se conseguir manter estes clientes leais à organização (GREENBERG, 2001). Porém Reichheld, em 1990, já tratavam sobre as vantagens da lealdade de clientes em sua publicação na *Harvard Business Review* (REICHHELD; SASSER, 1990).

Kotler (2002) cita que as organizações chegaram à conclusão de que um cliente torna-se mais lucrativo quanto mais tempo ele permanece com um mesmo fornecedor, enfatizando, ainda, que são quatro os fatores que definem esta maior lucratividade:

- a) clientes compram mais ao longo do tempo se estiverem satisfeitos;
- b) os custos de atendimento a um cliente retido caem com o tempo;
- c) clientes satisfeitos normalmente recomendam o fornecedor a outros compradores potenciais;
- d) clientes de longa data são menos sensíveis a preço, contanto que os aumentos praticados pelo fornecedor sejam razoáveis.

A manutenção de bons relacionamentos entre clientes e empresas tem relação direta com a sua fidelização e a taxa de retenção de clientes está intimamente ligada à lucratividade (KOTLER, 2002; PAYNE et alii, 2000; PECK et alii, 1999; REICHHELD; SASSER, 1990). Desde modo, as organizações devem preocupar-se não apenas da satisfação com o produto ou serviço oferecido, mas também com a satisfação do cliente com o próprio relacionamento, ou com o valor dado por ele ao relacionamento com a organização (PAYNE et alii, 1998).

Diversos autores, entre eles Berry (1983) e Levitt (1983), reconhecem também a importância da retenção de clientes. Peck et alii (1999) citam que o marketing de relacionamento tem atuado como catalisador na compreensão do valor da retenção de clientes, no entanto, de acordo com os autores, esses não exploram a dimensão ou o impacto nos lucros relacionados à retenção de clientes.

Frederick Reichheld aborda todas as questões relacionadas à lealdade, tanto de clientes quanto de empregados e investidores e define claramente a relação entre a retenção de clientes e a lucratividade (REICHHELD; SASSER, 1990; REICHHELD, 1996; 2002). O autor cita resultados de pesquisas que afirmam que as empresas podem aumentar seus lucros em até 125% se forem capazes de aumentar a retenção de clientes em apenas 5% (Reichheld *apud* PAYNE et alii, 2000, p.237). A mesma afirmação é compartilhada por outros autores visando justificar a aplicação do marketing de relacionamento e a importância da atenção na retenção de clientes, e não apenas na sua aquisição (PECK et alii, 1999, p.47; SWIFT, 2001, p.76).

A construção da lealdade nos relacionamentos é um processo a longo prazo, onde existem alguns estágios para o seu desenvolvimento. Para cada um destes, há a necessidade de diferentes estratégias de ação, no sentido de tornar os clientes mais lucrativos em clientes fiéis e leais à marca. Pode-se considerar o conjunto de clientes e consumidores de produtos e serviços conforme uma escala proposta por Christopher, Payne e Ballantyne, aceita pela maioria dos autores da área (GORDON, 1999; GUMMESSON, 1999; PECK et alii, 1999) e denominada “escada de lealdade”, e aplicável tanto ao relacionamento entre organizações quanto entre uma organização e seus consumidores finais. Uma visão da escada de lealdade é apresentada na figura 11 (PECK et alii, 1999).

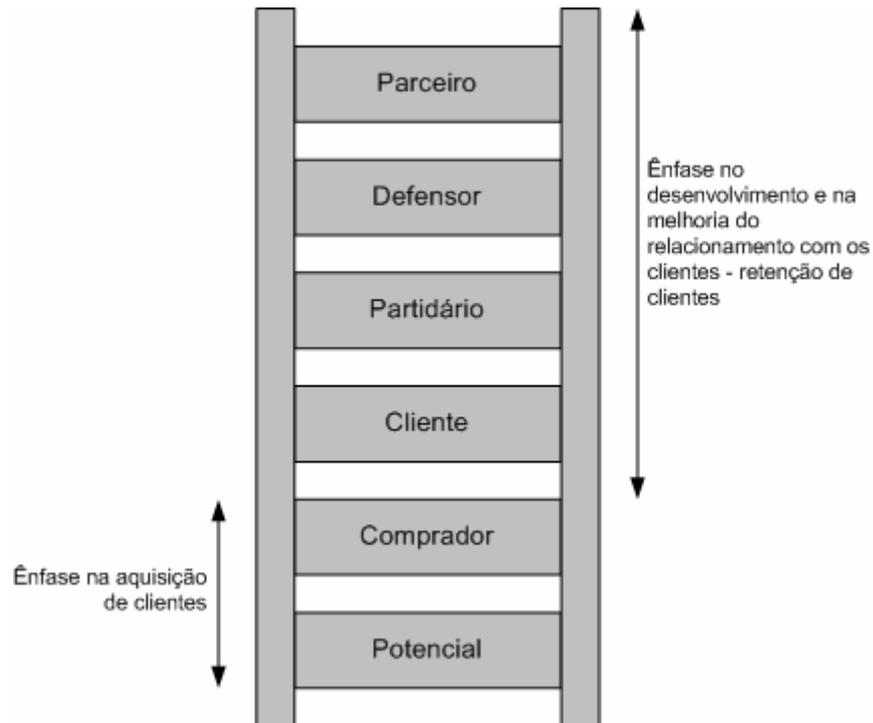


Figura 11 – A Escada da Lealdade

Fonte – Peck et alii (1999)

Nesta escada da lealdade, o primeiro degrau representa onde está o consumidor em potencial, ou seja, o conjunto de pessoas ou empresas que uma organização procura atrair para que se realizem negócios com o mesmo. O comprador é alguém que, tipicamente, já realizou negócios apenas uma vez com a empresa. O cliente caracteriza alguém que já fez negócios com a organização há algum tempo, mas adota uma posição neutra ou negativa em relação a ela. O partidário, por sua vez, apóia a organização apenas passivamente, embora aprecie negociar com a mesma. Já o defensor é alguém que recomenda uma organização a outras pessoas, enquanto o parceiro é o estágio em que alguém ou outra empresa possui um relacionamento de parceria com a organização (PECK et alii, 1999).

Kotler (2002) cita que outros autores propuseram estágios distintos de desenvolvimento da fidelidade de clientes, incluindo nesta citação Murray e Heil Raphael, assim como Jill Griffin, porém sua abordagem não difere muito da visão apresentada por Christopher, Payne e Ballantyne. Por sua vez, Payne e Rickard desenvolveram um modelo matemático de retenção de clientes, visando prestar o auxílio necessário na tomada de decisão sobre investimentos de marketing na retenção de clientes existentes, ou na aquisição de novos clientes (Payne & Rickard *apud* PECK et alii, 1999). Este modelo considera um conjunto de

fatores relacionados à retenção e aquisição de clientes (taxa de retenção, número de clientes existentes, meta de aquisição de novos clientes, custo de aquisição de novos clientes e lucro por cliente por período) sobre a lucratividade.

Rentschler et alii (2001) apresentaram uma revisão do modelo matemático inicialmente proposto por Payne e Rickard, diferindo pelo fato de considerar um limite na taxa de crescimento do número de consumidores. Assumindo que:

$N_i$  = número de novos clientes atraídos no ano  $i$ ;

$I_N$  = rendimento de um novo cliente;

$C_N$  = custo de atrair um novo cliente;

$R_i$  = número de clientes retidos no ano  $i$ ;

$I_R$  = rendimento de um cliente retido;

$C_R$  = custo de atrair um cliente retido;

Então, o lucro  $P_i$ , no ano  $i$ , é dada por:

$$P_i = N_i (I_N - C_N) + R_i (I_R - C_R) \quad (1)$$

Para determinar o valor de  $R_i$ :

$\alpha$  = taxa de retenção (proporção de novos clientes retidos ao longo do próximo ano,  $\geq 0$ );

$\beta$  = taxa de perda (proporção de clientes retidos perdidos a cada ano,  $\geq 0$ );

$$R_i = R_{i-1} + \alpha N_{i-1} - \beta R_{i-1} \quad (2)$$

Uma hipótese razoável pode ser feita de que o número de clientes por ano é crescente, ou que o mesmo pode crescer apenas dentro de uma determinada escala. Então,

$T_i$  = total de clientes em um ano  $i$  ( $T_i = R_i + N_i$ );

$r$  = taxa de crescimento do número total de clientes,  $\geq 0$ ;

$$T_{i+1} = rT_i \quad (3)$$

Assim, o número de novos consumidores necessários para atingir o total prescrito é dado por:

$$N_i = T_i - R_i \quad (4)$$

O modelo proposto através das equações (1)-(4) propicia descobrir a lucratividade atingida em função da taxa de retenção de clientes, tratando-se de uma ferramenta que ilustra a influência da lealdade de clientes na lucratividade das organizações.

É necessário, entretanto, observar que não é necessariamente desejável a manutenção de relacionamentos duradouros com todos os clientes, de maneira indistinta. Para alguns clientes ou segmentos, pode não ser útil o emprego de esforços para torná-los partidários ou defensores, em função do grande investimento necessário e do baixo retorno em termos de lucratividade. Por isso, a organização precisa considerar o valor do cliente para determinar se é vantajoso ou não o investimento de esforços no relacionamento com o mesmo. Segundo Peck et alii (1999) existe um grande número de organizações que têm investido pesadamente na aquisição de novos clientes, muitas vezes não proveitosos e inadequados, causando queda da qualidade e um alto grau de deserção de clientes.

### **2.2.5 O papel da tecnologia, processos e pessoas**

A tecnologia da informação atualmente exerce um papel fundamental perante as organizações no auxílio à automatização de seus processos e no armazenamento e tratamento das informações. Através dela pode-se trabalhar sobre os dados coletados de clientes, transações e operações da organização a fim de transformá-los em informações úteis e consistentes que auxiliem na tomada de decisão e no correto entendimento da realidade da empresa. Entretanto, conforme já abordado anteriormente neste trabalho, o papel desempenhado pela tecnologia deve ser de suporte e não visto como solução final e definitiva.

O gerenciamento do relacionamento com os clientes, enquanto estratégia, envolve uma série de decisões que incluem a utilização da tecnologia como ferramenta de suporte, no entanto, a estratégia não pode ser precedida pela tecnologia. Assim, faz-se necessário apresentar o gerenciamento das relações com os clientes de forma estratégica, com os diversos fatores que a envolvem, incluindo uma revisão organizacional sobre os processos da empresa sob o ponto de vista dos clientes e decisões sobre quais mecanismos devem ser utilizados para gerenciar estes relacionamentos.

Peter Drucker (1999) alerta que, apesar de o computador e a tecnologia da informação desempenharem um papel fundamental na operacionalização de processos, seu

impacto ainda é menos significativo que as questões estratégicas em processos de tomada de decisão. O autor ressalta ainda que, para a alta gerência, a tecnologia da informação foi muito mais uma produtora de dados que auxiliou a gerar estratégias.

Entretanto, em nenhum outro período histórico falou-se tanto na importância das pessoas para as organizações. Talvez também nunca o potencial humano tenha sido tão enaltecido enquanto fator crítico de sucesso para as empresas. Drucker (1999) cita o advento do comércio eletrônico, comparando seu papel àquele exercido pelas estradas de ferro no século passado, e a emergência do trabalhador do conhecimento como fatores mais significativos destas transformações. Deste modo, a preparação, as motivações e as aspirações deste novo perfil de trabalhador são de natureza totalmente diferente daquelas apontadas para o trabalhador tradicional e que os colaboradores exigem, cada vez mais, satisfação na sua atividade. O emprego da tecnologia foi um dos fatores determinantes para a redução de empregos nas organizações, porém este fato também teve como consequência o aparecimento de novas exigências de competência. Assim, tanto os fatos citados por Drucker quanto este novo perfil de trabalhador se complementam.

No atual contexto, uma das maiores discussões no mundo dos negócios está centrada no que se pode chamar de “nova empresa” e sobre o papel da tecnologia, particularmente da tecnologia da informação, nesta nova realidade. Temas como Internet, B2B (*business-to-business*), comércio eletrônico, B2C (*business-to-consumer*) e CRM são apenas alguns exemplos dos novos termos que se apresentam às organizações e que trazem consigo grandes necessidade de adaptação aos novos tempos, de modo rápido e eficiente. Os avanços desenvolvidos muito já influenciaram e continuam influenciando a Administração, e têm provocado transformações nas rotinas e no trabalho das pessoas, na produção dos grupos, no próprio desenho e desempenho da organização (FERNANDES, 2001; JAMIL, 2001).

### 2.3 CRM E A ORGANIZAÇÃO FOCADA NO CLIENTE

Com o advento da tecnologia, provendo maior agilidade na transmissão de informações, no final da década de 90, aliado à utilização crescente do conceito de marketing de relacionamento pelas organizações, uma nova terminologia despontou no cenário organizacional. Termos como *marketing 1-to-1*, e *Customer Relationship Management* (CRM

– Gerência do Relacionamento com os Clientes) passaram a ser utilizados a fim de determinar não apenas a tecnologia empregada na sua utilização, mas sim com o objetivo de descrever todo o processo e a filosofia contida no termo, voltando a organização para o cliente de modo completo e irrestrito.

### 2.3.1 Conceituação de CRM

Analisando a bibliografia existente na área, pode-se conceituar o termo CRM sob diferentes óticas, cabendo ressaltar que, para Gummesson (2002, p.315), “o conceito de CRM não pode ser considerado fechado”, devendo este ainda ser alvo de muitos diálogos e reflexões. Para o mesmo autor, pode-se definir o termo como sendo a aplicação prática dos conceitos teóricos desenvolvidos no marketing de relacionamento, enfatizando o cliente.

Diversos outros autores dão suporte à definição de Gummesson (2002), afirmando que o CRM pode ser definido como um conjunto de estratégias fundamentadas sobre o marketing de relacionamento, aplicadas nas organizações com o devido suporte tecnológico para a transmissão da informação e comunicação (BRETZKE, 2000; BROWN, 2001; LEE, 2000a; STONE, 2001; SWIFT, 2001; ZENONE, 2001).

Outra abordagem para definir CRM é mais orientada à tecnologia empregada, o que compreende, na realidade de diversas empresas, as ferramentas utilizadas para automatização de marketing, gerenciamento da força de vendas e de serviços de campo, centros de contato com os clientes, *data warehousing* e *data mining*. Infelizmente, nesta abordagem o CRM é tratado apenas como um *software*, e não como um processo de orientação organizacional. Sem dúvida, a tecnologia exerce um papel fundamental na adoção de CRM, sendo igualmente importantes na popularização dos conceitos do marketing de relacionamento. Porém, ao invés de ser considerado puramente tecnológico, o CRM deve ser a fusão destes conceitos oriundos do marketing de relacionamento com a base tecnológica necessária para o seu desenvolvimento (BRETZKE, 2000; KRAEUTER, 2002; LEE, 2000a; SWIFT, 2001).

Por outro lado, para Bolonha (2002), Feinberg e Trotter (2001) e Peppers e Rogers (2001), o sucesso na implantação de CRM ainda é mais dependente da correta formulação das estratégias envolvidas do que dos investimentos realizados em tecnologia, visto que são exatamente os esforços envolvidos na formulação de estratégias de relacionamento orientadas

para o cliente e no alinhamento dos processos organizacionais que evitarão riscos ao longo da implantação.

Visto que a implantação de CRM deve a empresa de modo abrangente, estando a mesma precedida por decisões estratégicas a respeito da melhor metodologia a ser empregada e fundamentada na estruturação da organização sob o enfoque do cliente, esta envolve diversos elementos presentes nas empresas, destacando-se as estratégias, as pessoas, os processos e as tecnologias, sendo estes quatro considerados seus principais pilares de sustentação (BROWN, 2001; GORDON, 1999; STONE, 2001; SWIFT, 2001).

### **2.3.2 A Estratégia ligada ao desempenho operacional**

Para Ferreira (2002), a estratégia é definida como a capacidade de atingir determinados objetivos utilizando-se para isso dos meios disponíveis. Por sua vez, Porter (1999), em seu famoso artigo “*What is strategy?*”, referindo-se ao problema da hipercompetição, determina que a raiz do problema está na incapacidade de estabelecer uma distinção entre eficácia operacional e estratégia. A busca pelo aumento de fatores como produtividade, velocidade e qualidade implicou no aumento de ferramentas gerenciais, que acabaram por tomar o lugar da estratégia. E ainda que a eficácia operacional seja um fator competitivo fundamental para qualquer organização, não é o único.

Faz-se necessária a distinção entre a eficácia operacional de uma organização e suas estratégias. Enquanto a primeira trata de incrementar fatores competitivos como velocidade, produtividade, qualidade e confiabilidade, a segunda trata de possibilitar à organização o desempenho de atividades diferentes das realizadas pela concorrência ou ainda as mesmas atividades de maneira diferente (PORTER, 1999).

Por sua vez, Kotler (2002) afirma que as empresas devem buscar a criação de estratégias únicas, buscando ao máximo construir elementos que as diferenciem de seus concorrentes. O autor ressalta ainda que mesmo estratégias inovadoras e inicialmente bem-sucedidas logo foram copiadas pelos concorrentes, deixando de ser diferenciais competitivos.

A fusão dos pontos de vista de Porter (1999) e Kotler (2002) resulta no consenso de que, se uma organização opta pela utilização de estratégias inovadoras, esta deve ser uma constante. Apesar de alguns aspectos estratégicos serem passíveis de cópia, o que torna uma estratégia efetivamente singular é a arquitetura estratégica sobre a qual a mesma se

desenvolve. Por arquitetura estratégica entende-se o conjunto de atividades seu plágio de maneira simplificada, lembrando que as estratégias são definidas para atenderem os princípios básicos da organização, conforme definido por seus dirigentes, e para serem efetivamente utilizadas. Visto que as estratégias desenvolvidas são utilizadas e postas em prática por pessoas, este é o elemento que deve ser o primeiro alvo de investimento.

### **2.3.3 As pessoas envolvidas**

No que diz respeito às pessoas envolvidas nos processos de implantação de CRM, devem ser considerados dois aspectos. O primeiro relaciona-se com a excelência no atendimento ou na execução do serviço, o segundo com a devida compreensão das responsabilidades individuais para com todo o processo.

Os avanços tecnológicos possibilitam o aumento da eficiência no atendimento aos clientes, entretanto, não possibilitam, por si só, atender os mesmos com cordialidade e eficácia. Para tanto, se faz necessária a existência de compreensão e agilidade na resolução dos problemas. Assim, é imprescindível que todas as pessoas envolvidas no negócio da organização estejam cientes e comprometidas em fornecer ao cliente o melhor atendimento possível. Sem este engajamento das pessoas não há tecnologia capaz de cativar o cliente, visto que o “toque humano”, assim definido por McKean (2003), é um diferencial quando se trata de relacionamento com clientes e pode ser desenvolvido apenas com a mudança de cultura da organização.

Costa (2000) afirma que o atendimento aos clientes deve estar suportado por requisitos de decisão e reforça que sua melhoria está diretamente ligada à mudança de atitude na direção dos negócios, o que leva à mudança de comportamento. Ainda que demandem um grande período de tempo, sem estas mudanças de postura é improvável que qualquer iniciativa de CRM obtenha êxito, afinal, de acordo com McKean (2003), a intenção de compra dos clientes deve-se em 70% sobre como os mesmos são tratados pelo fornecedor do produto ou serviço, e apenas em 30% sobre atributos destes.

Na opinião de Kotler (2002), o novo vendedor é aquele que sabe ouvir, aprender com as necessidades de seus clientes e principalmente aquele que sabe fazer as perguntas certas, no lugar do antigo vendedor, que usava apenas de sua sagacidade para persuadir no cliente. Há, portanto, uma transferência da preocupação nos momentos pré-venda para a pós-

venda, a retenção, a fidelização. Porém, estas características do novo vendedor apenas fazem sentido em organizações nas quais as respostas obtidas dos clientes possam ser devidamente analisadas e levadas em consideração.

Considerando-se que todas as estratégias competitivas das organizações são colocadas em prática por pessoas, estas devem ser preparadas, formadas e estarem em contínuo aperfeiçoamento. Afinal, uma premissa básica do CRM é a de que se faz necessária a existência de relacionamentos com os clientes para que estes possam ser gerenciados, e que estes mesmos relacionamentos são mantidos por pessoas, que em última instância, representam a própria organização.

### **2.3.3 Os processos organizacionais**

Ainda que o pessoal envolvido esteja devidamente conscientizado e motivado, se os processos da organização permanecerem direcionados ao produto ou serviço ao invés de estarem voltados para o cliente, a implantação das estratégias para CRM poderá estar seriamente comprometida.

Para Chiavenato e Cerqueira (2003), processos são conjuntos de recursos e atividades relacionadas entre si com o objetivo de transformar determinadas entradas, na forma de pessoas, capital, tecnologia e materiais, em saídas, na forma de bens e serviços, destinados ao cliente. Deste modo, a organização deve buscar a identificação dos processos que possuem maior impacto no alcance das metas de CRM, efetuar uma detalhada análise e, caso necessário, partir para a reestruturação dos mesmos, para que operem a favor das estratégias desenhadas.

De acordo com Brown (2001), os processos de uma organização voltada para o cliente devem ser construídos visando atender as necessidades, apoiar eventos e dar à organização uma visão completa dos seus clientes. Assim, os principais processos de uma organização que necessitam estar fortemente alinhados às estratégias de implantação de CRM são os processos vinculados às áreas de vendas, marketing e atendimento ao cliente (GREENBERG, 2001; CARDOSO, 1995; BROWN, 2001).

Nesta atividade é fundamental o conhecimento acerca das preferências manifestadas pelos clientes da organização. Para as organizações de grande porte, a tarefa de avaliar e adequar os processos operacionais e de negócios tende a depender fortemente de tecnologia, visto que é grande a quantidade de agentes envolvidos, entre colaboradores,

clientes e fornecedores. Nas pequenas empresas o processo é mais simplificado, visto que os processos normalmente são mais simples, menos complexos e bem conhecidos.

Deste modo, vale considerar a premissa de que todo contato com o cliente deve ser visto pela organização como uma oportunidade de melhor conhecê-lo e identificar seus desejos e necessidades, e não apenas como uma oportunidade de vender-lhe algo.

#### **2.3.4 A tecnologia**

Normalmente vista como facilitadora para a automatização de processos e aliada na modernização das empresas, mesmo assim, algumas vezes a tecnologia é rejeitada pelas pessoas por diversos motivos, entre eles a natural aversão humana à mudanças que ocorrem no status estabelecido.

Para Swift (2001), as empresas que obtiveram sucesso na implantação de CRM foram as mesmas que colocaram as informações disponíveis sobre seus clientes no centro de sua infra-estrutura tecnológica, considerando que o processo de CRM necessita de dados, e o modo como estes são geridos é um fator crítico para o sucesso das iniciativas implantadas (ZENONE, 2001). Por isso, a infra-estrutura tecnológica necessária para o CRM abrange muito mais do que uma simples solução de software e sim um conjunto de tecnologias e sistemas de informação integrados que implementam e operacionalizam as estratégias de CRM.

A quantidade de empresas que se propõe a fornecer soluções para esta questão tecnológica cresce, segundo Greenberg (2001), em números cada vez mais altos. Em virtude disso, o Meta Group (2000) propôs uma classificação das soluções tecnológicas em três grandes grupos: operacional, analítico e colaborativo. Esta classificação é apresentada na figura 12.

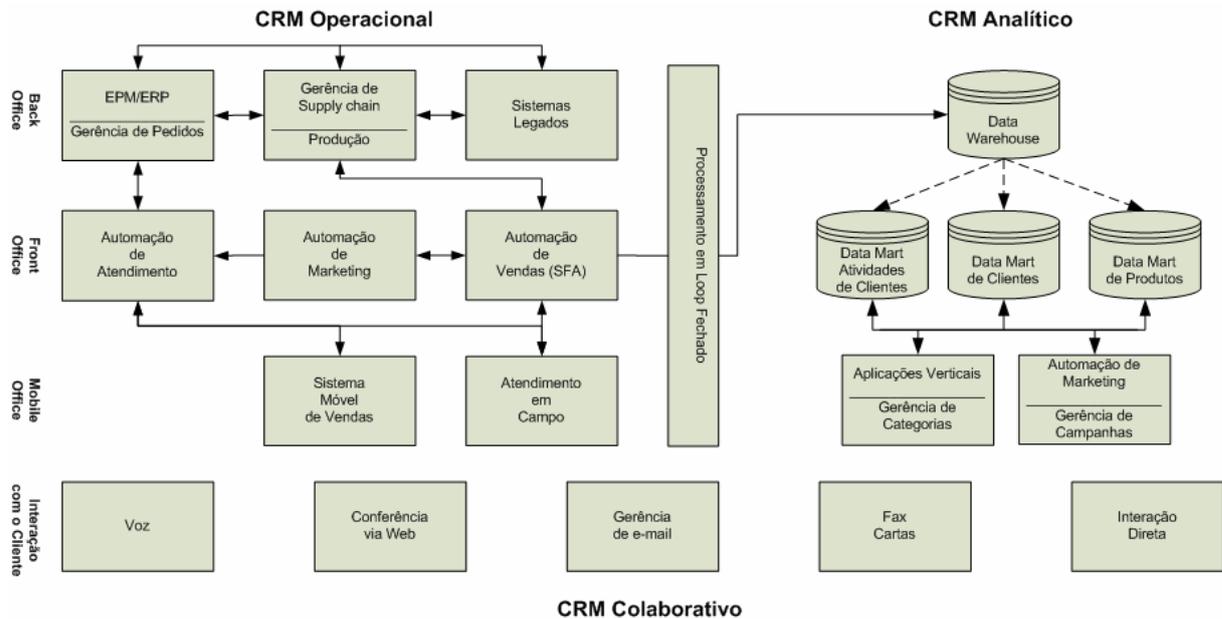


Figura 12 – CRM Operacional, Colaborativo e Analítico

Fonte – Meta Group (2000)

Basicamente, pode-se distinguir os três grandes grupos com base nas seguintes características:

- a) **CRM Operacional:** constituído dos aplicativos voltados para o cliente. Está diretamente relacionado aos sistemas de *back office*, *front office* e *mobile office*, sendo os primeiros constituídos pelos sistemas integrados de gestão, sistemas de gestão da cadeia de suprimentos e sistemas legados. Já os sistemas de *front office* estão relacionados à automação do atendimento aos clientes, marketing e vendas e, por fim, os sistemas de *mobile office* estão relacionados aos sistemas móveis de atendimento aos clientes e à automação de serviços de campo;
- b) **CRM Analítico:** dimensão relacionada à inteligência dos sistemas, objetivando prospectar e alavancar conhecimento, identificando diferenciais competitivos voltados para a gestão dos negócios (RODRIGUEZ, 2002). Normalmente está vinculado à utilização de tecnologias de *data warehouse* e *data mining* para orientar as estratégias de CRM, com base na análise de fatos e dados armazenados na base de dados;

- c) **CRM Colaborativo:** relacionado com todas as interações entre consumidores e canais de comunicação da organização. Os diversos canais de contato necessitam estar preparados não apenas para garantir essa interação, mas também para permitir o adequado fluxo dos dados resultantes da mesma para o restante da organização. As ferramentas de suporte tecnológico devem permitir a gestão da informação trocada nos diversos canais de contato, como o contato pessoal, via correio, *web*, correio eletrônico, telefone, fax ou qualquer outra forma de comunicação utilizada para estabelecer interação com o cliente.

### 2.3.5 Metodologias de Implantação de CRM

Tratar da implantação de processos organizacionais é uma tarefa complexa, repleta de variáveis e particularidades de cada negócio, necessitando, portanto, de bom planejamento preliminar, assim como de uma boa metodologia sistemática, a fim de guiar a implantação dos conceitos abordados da melhor forma possível.

Para Gummesson (2002), quando se trata de assuntos relativos ao marketing, toda boa teoria deve estar bem fundamentada no mundo real. Assim, para Greenberg (2001), o principal desafio apresentado às empresas hoje não se refere mais sobre a importância do CRM para as organizações, assunto este já bastante discutido, e sim a melhor maneira de implementar este conceito.

Ao serem traduzidas na forma de metodologias, as abordagens de implantação de CRM apresentam-se sob dois enfoques principais: dirigidas por processos ou estratégias, ou dirigidas por tecnologia. De acordo com uma pesquisa dirigida pelo Gartner Group (2003), mais de 70% das iniciativas de adoção de CRM que falham devem-se mais por deficiências nas pessoas, processos e políticas das organizações do que pela implantação deficiente de tecnologia.

Visto que a literatura de cunho acadêmico nesta área é praticamente inexistente, grande parte das metodologias oferecidas são oriundas de empresas de consultoria ou de fornecedores de ferramentas CRM, baseadas no conhecimento e experiência de implantações sucessivas. A seguir serão apresentadas as metodologias mais difundidas, conhecidas ou utilizadas na atualidade.

### 2.3.5.1 A Metodologia do Peppers and Rogers Group

O Peppers and Rogers Group constitui-se de uma empresa de consultoria norte-americana, detentora da marca *Marketing 1 to 1*<sup>®</sup>, dedicada no auxílio às organizações com o desenvolvimento e implantação de estratégias voltadas para o cliente, envolvendo o acompanhamento das transações e interações do cliente ao longo do tempo, em todas as linhas de produtos e serviços oferecidos pelas mesmas.

Basicamente, o modelo defendido em uma série de publicações pelos autores (PEPPERS; ROGERS; 1993, 1997, 2001, 2002) defende que a implantação de estratégias de CRM pode ser realizada através de algumas etapas:

- a) **Análise dos requisitos do negócio:** focada no entendimento da empresa e do mercado, como a mesma deseja relacionar-se com seus clientes e quais os recursos disponíveis para a implantação;
- b) **Definição das estratégias para o CRM:** consiste na definição de estratégias para identificar, diferenciar, interagir e personalizar cada cliente;
- c) **Desenvolvimento de processos:** compreende a reestruturação dos processos organizacionais necessários para o suporte ao CRM;
- d) **Seleção e implantação da tecnologia:** parte-se da premissa de que a tecnologia empregada deve ser integrada aos sistemas de *back-office* e legado, customizada de acordo com as necessidades da organização e ainda aderente às regras de negócio da mesma;
- e) **Treinamento e mudança organizacional:** responsável pela correta adesão às novas estratégias, utilizando-se de treinamentos e estratégias de comunicação a toda organização;
- f) **Avaliação da estratégia e dos resultados:** compreende o desenvolvimento de um plano de medidas de resultados, considerando as perspectivas dos clientes, da mudança organizacional desencadeada, dos processos, da informação produzida e da tecnologia adotada.



Figura 13 – Modelo do Peppers and Rogers Group

A segunda etapa do modelo possui especial relevância, ao trabalhar os quatro aspectos principais na formulação de estratégias para o CRM, na visão dos autores: identificação, diferenciação, interação e personalização.

O aspecto da **identificação** baseia-se no conceito de que a empresa deve conhecer ao máximo os seus clientes, individualmente, a fim de reconhecê-los através de qualquer uma das formas de contato e interação utilizadas.

Posteriormente, o aspecto da **diferenciação** trata da segmentação necessária nos clientes da organização, visando à priorização de esforços e a personalização do tratamento dispensado aos mesmos, de maneira individual. A categorização deve levar em conta fatores como valor do cliente para a empresa e suas necessidades individuais de produtos e serviços.

Tendo ocorrida a segmentação dos clientes, a organização necessita incentivar a **interação** destes com a empresa, visto que esta é a única forma de realmente conhecê-los por completo. A cada interação forma-se uma relação de aprendizado, útil na **personalização** do tratamento e no atendimento mais adequado às necessidades percebidas nos clientes. Esta customização objetiva criar experiências únicas de relacionamento do cliente com a empresa, visando entregar mais valor ao mesmo à cada transação, tornando conveniente para este a realização de futuros negócios com a organização, ou seja, trabalhando o conceito de fidelização. Cabe ressaltar que esta etapa de formulação de estratégias ocorre de forma cíclica e contínua, baseando-se no aprimoramento e no aprendizado contínuo.

Em outra publicação (PEPPERS; ROGERS, 2002), específica sobre CRM avançado, os autores enfocam a implantação de CRM sob a ótica da gerência de projetos. A figura 14 apresenta o modelo utilizado pelo Peppers and Rogers Group, valendo considerar que os trabalhos dos autores constituem um marco na área do marketing de relacionamento e possuem uma significativa relevância e contribuição à pesquisa na área.

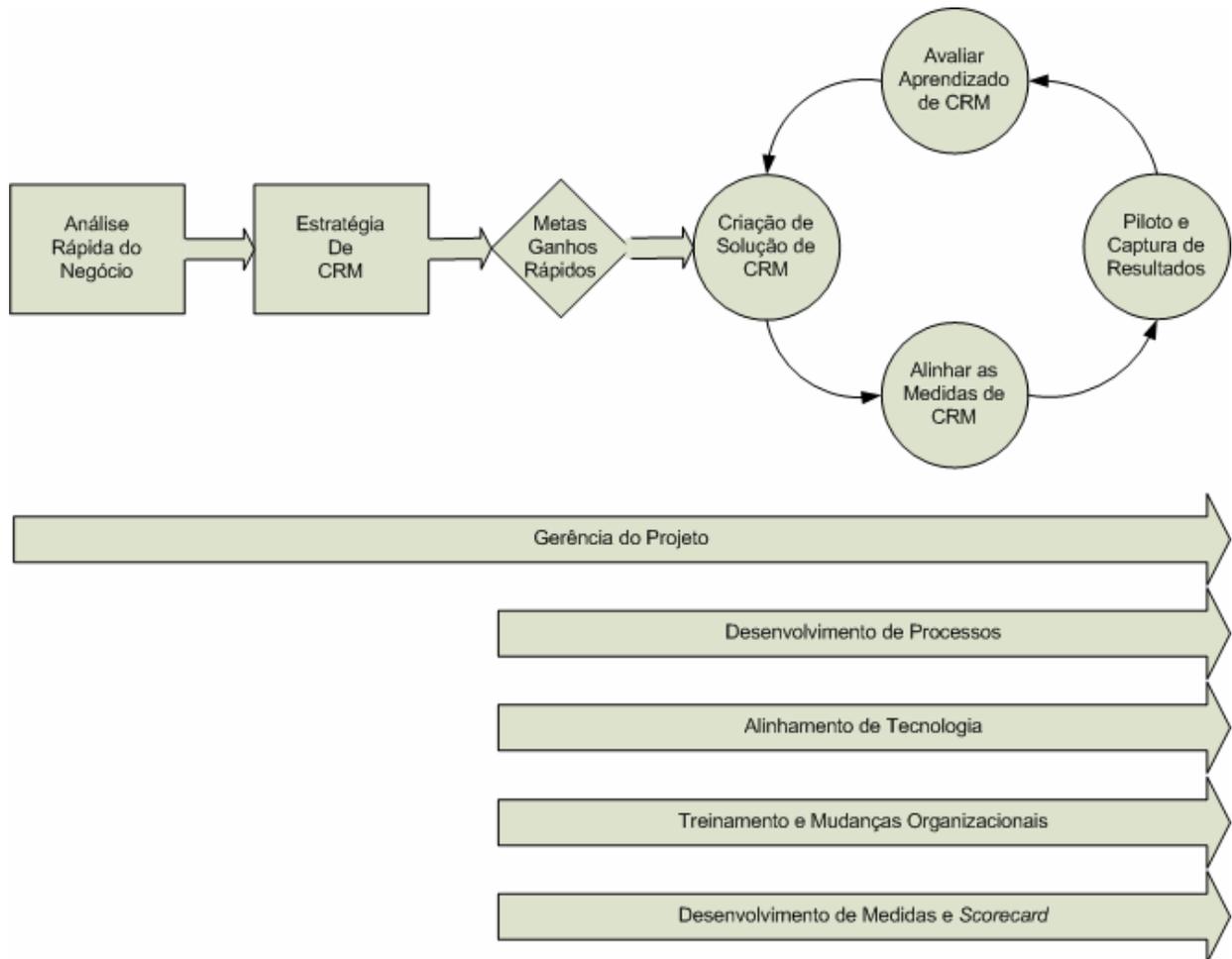


Figura 14 – Processo de implantação de CRM de Peppers and Rogers

Fonte – Peppers e Rogers (2002)

### 2.3.5.2 A Metodologia proposta por Jay Curry e Adam Curry

Denominada *Customer Marketing Method* (CURRY; CURRY, 2000), a metodologia apresentada pelos autores é segmentada em quatro partes distintas, sendo as atividades pertinentes a cada uma delas enumeradas a seguir:

**a) Parte 1:**

- i. Definir a pirâmide de clientes;
- ii. Tornar a gerência de projeto simples;
- iii. Realizar um seminário sobre parâmetros;

**b) Parte 2:**

- i. Realizar entrevistas para a seleção de clientes e prospects;
- ii. Avaliar o valor de seus clientes;
- iii. Avaliar o comportamento de seus clientes;
- iv. Avaliar a satisfação de seus clientes;
- v. Avaliar seu foco no cliente;

**c) Parte 3:**

- i. Tomar decisões;

**d) Parte 4:**

- i. Iniciar a implantação do marketing focado no cliente;
- ii. Realizar seminário para planejamento de negócios focados no cliente;
- iii. Realizar seminários por grupos de clientes;
- iv. Monitorar os resultados obtidos.

A metodologia proposta pelos autores trata da implantação de CRM independente do porte da empresa na qual se está trabalhando o conceito, embora a metodologia apresentada necessite de maiores detalhes e aprofundamento. Entretanto, ambos têm investido em trabalhos de implantação de CRM utilizando a metodologia em empresas de pequeno e médio porte, especialmente em empresas chinesas, onde a metodologia foi adaptada para melhor servir às necessidades do mercado chinês e recebeu o nome de *The 3C Method*.

**2.3.5.3 A Metodologia proposta por Richard Lee**

Com diversas publicações tratando da implantação de sistemas de CRM (LEE, 2000a; 2000b; 2000c), dentre as quais um guia de planejamento e um de implantação, Richard Lee constituiu-se como um dos pioneiros a publicar obras sobre o assunto.

O primeiro deles, chamado *The Customer Relationship Planning Guide* aborda as questões que compõem a primeira parte de sua metodologia (planejamento centrado no cliente

e replanejamento de papéis), enquanto o segundo, *The Customer Relationship Deployment Guide* trata da última parte, focada na implantação (reengenharia de processos e tecnologia). Uma terceira obra intitulada *The Customer Relationship Management Survivor Guide* apresenta uma sinopse a respeito do CRM e como aplicá-lo efetivamente, enfatizando colocações a respeito dos equívocos existentes sobre sua definição.

A implantação do CRM está fundamentada sobre quatro etapas, sendo que a liderança das duas primeiras deve ser realizada por pessoas ocupando cargos de nível sênior na organização e as duas restantes por pessoas capazes de colocar os novos processos de negócio em utilização (LEE, 2000c).

Outra sugestão de equipe que poderia ser formada para a condução da implementação do CRM constitui-se de, no mínimo, uma pessoa da área de marketing, de vendas, de atendimento aos clientes e de tecnologia da informação, todas com poder de tomada de decisões, visando seguir as quatro etapas compreendidas na figura 15 com autonomia para fazer cumprir as metas e definições obtidas (LEE, 2000b).

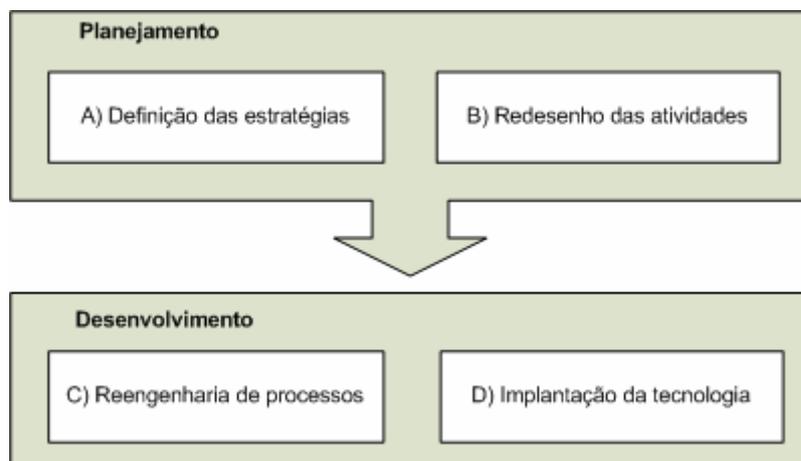


Figura 15 – Processo de implantação de CRM de Richard Lee

Fonte – Lee (2000b)

A fase de planejamento do modelo proposto por Lee é composta de cinco etapas. A descrição e uma breve sumarização das mesmas encontram-se na tabela 3.

Tabela 3 – Etapas de planejamento de implantação de CRM de Richard Lee

	<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>1</b>	<b>Barreiras e Limites</b>	<p><u>Premissas básicas</u>: inclui a definição de objetivos na implantação de CRM, quem são os envolvidos e onde os mesmos estão e quais as principais fontes de informações;</p> <p><u>Metas organizacionais</u>: inclui a definição das metas da organização, assim como as restrições financeiras existentes;</p>
<b>2</b>	<b>Visão do Mercado</b>	<p><u>Perspectivas do cliente</u>: inclui a definição dos principais grupos de clientes e a análise do papel do produto/serviço sob a ótica do mesmo;</p> <p><u>Condições do mercado</u>: definição da demanda do produto/serviço existente no mercado;</p> <p><u>Competição</u>: identificação da competição direta e indireta, pontos fracos e fortes do negócio e vantagens competitivas;</p> <p><u>Perfil do cliente</u>: identificação de segmentos de clientes e dos benefícios do produto/serviço para cada segmento;</p>
<b>3</b>	<b>Informações Internas</b>	<p><u>Assuntos internos</u>: definição de todas as características do produto e do segmento de mercado atendido, assim como de investimentos que já vêm sendo efetuados;</p> <p><u>Vendas e distribuição</u>: inclui a definição dos canais de venda e pontos de interação com os clientes, cadeia de fornecedores e o mapa de relacionamentos existentes;</p>
<b>4</b>	<b>Estratégias</b>	<p><u>Oportunidades de mercado</u>: identificação do potencial existente de desenvolvimento e aquisição de clientes ou expansão para novos produtos e serviços;</p> <p><u>Metas e objetivos</u>: definição de oportunidades priorizadas como metas, previsões de sucesso, e métricas estabelecidas para a avaliação das metas traçadas;</p> <p><u>Estratégias para CRM</u>: identificação de oportunidades e a definição das estratégias de relacionamento da organização com seus clientes;</p>
<b>5</b>	<b>Redefinindo Papéis</b>	<p><u>Alterações organizacionais</u>: definição das alterações de atividades em função das estratégias adotadas, conseqüências decorrentes da mudança e o papel da liderança no processo;</p> <p><u>Fluxo de trabalho e informação</u>: mapeamento dos dados dos clientes e conversão para fluxos de trabalho e informações;</p> <p><u>Gerenciamento de migração</u>: definição dos responsáveis pela redefinição de papéis e políticas de acompanhamento e de informação.</p>

O desenvolvimento é composto de apenas três etapas, descritas de modo resumido na tabela 4.

Tabela 4 – Etapas de desenvolvimento de implantação de CRM de Richard Lee

	<b>ETAPA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>1</b>	<b>Análise dos Fluxos de Trabalho</b> <i>(Workflow)</i>	<u>Mapeamento dos fluxos de trabalho</u> : inclui a avaliação do valor do cliente com relação à eficiência interna decorrente do mapeamento do fluxo de informações e de trabalho
<b>2</b>	<b>Reengenharia de Processos</b>	<u>Desenvolvimento dos novos processos de trabalho</u> : visa enfatizar o valor do cliente com relação à eficiência interna e a identificação de processos definidos pelos novos fluxos de trabalho;
<b>3</b>	<b>Tecnologia CRM</b>	<u>Definição de necessidades tecnológicas</u> : parte-se do processo em direção à tecnologia, através do conhecimento de soluções de mercado e suas características comuns; <u>Escolha do software</u> : inclui a seleção da melhor solução para a organização, considerando-se preço, escalabilidade, conveniência e assistência do fornecedor; <u>Implantação e teste</u> : define os cuidados nesta fase e a importância do papel do integrador visando a consistência da solução construída; <u>Treinamento e início da operação</u> : inclui a qualificação dos usuários para a utilização da nova ferramenta de forma efetiva.

De modo geral, a metodologia apresentada pelo autor é bastante abrangente e contempla todas as atividades primordiais para a implantação de CRM nas organizações, ainda que não considere a necessidade de eventos cíclicos, permitindo que novas iniciativas estratégicas possam ser colocadas em prática antes que outras, definidas anteriormente, tenham completado o ciclo de planejamento, execução e avaliação.

### 3 ANÁLISE DE REQUISITOS PARA O MÉTODO

Este capítulo apresenta de forma sucinta a descrição de duas experiências que influenciaram diretamente na definição do tema deste trabalho de pesquisa. Essas experiências ajudaram a identificar os aspectos relevantes e contribuíram para a formulação de uma metodologia abrangente, que pode auxiliar em futuras implantações de CRM, servindo de *framework* conceitual.

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira apresenta um relato da experiência obtida através de um trabalho realizado em 2003 em uma grande empresa de telefonia celular brasileira cujo nome, por razões de sigilo, será definido como Caso1. A segunda experiência constituiu-se da implantação de uma solução tecnológica para suportar processos de CRM, realizada em 2005, em uma empresa de grande porte que atua com a prestação de serviços no segmento de alta tecnologia, denominada aqui de Caso2.

Estes trabalhos foram desenvolvidos por equipes de consultores especializados em soluções CRM, dentre eles o autor deste trabalho de pesquisa. Em todos eles o papel do autor deste estudo foi o de consultor responsável por definições funcionais e gerenciais para a condução dos projetos, além da investigação, acompanhamento e levantamento de informações que fornecessem subsídios para as definições de sustentação para este trabalho.

A coleta de dados foi conduzida de forma sincronizada com os objetivos do trabalho, o problema a ser tratado e o tipo de pesquisa definida. Os instrumentos de coleta de dados foram, principalmente, a observação e as entrevistas. A observação realizada nos dois projetos pode ser caracterizada como participante e assistemática.

Participante, visto que o autor integrou de maneira ativa as equipes que atuaram em ambos os casos, e assistemática devido ao fato que, apesar de haver um método previsto, nem sempre o mesmo foi seguido à risca, em virtude do próprio andamento das observações realizadas, que acabaram por enfatizar aspectos um pouco distintos nos dois casos abordados.

## 3.1 ANÁLISE DO CASO1: EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

### 3.1.1 Introdução

Durante os primeiros contatos com os integrantes da empresa Caso1, foi constatado que o estágio inicial do emprego de sistemas de informação como elemento estruturador de processos organizacionais havia se consolidado com a implementação de uma solução integrada de apoio às centrais de atendimento e registro de ocorrências, juntamente com ferramentas simples de controle financeiro. Deste primeiro estágio resultou um avanço considerável do ponto de vista do emprego de tecnologia da informação aos processos de gestão. O Projeto CRM-Caso1 surgiu para suprir a demanda de ferramentas mais robustas para apoiar a Gestão de Atendimento ao Cliente e a Gestão de Operações e Marketing. Esta iniciativa foi uma continuidade do processo de emprego da tecnologia da informação como aliada no desenvolvimento empresarial e foi centrada nas estratégias de CRM ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes.

No segmento de negócio no qual a empresa está inserida, percebe-se que sua posição é delicada: há concorrentes fortes que incidem diretamente sobre toda sua base de clientes. Isto obriga a organização a adotar uma postura incisiva, a fim de garantir seu *market share* e viabilizar o crescimento de modo sustentável. Operando com o fornecimento de sinal para telecomunicação móvel, a empresa possui uma vasta carteira de usuários distribuídos em alguns dos maiores estados brasileiros, devido à sua fusão com outras empresas de telefonia celular. Além da forte concorrência enfrentada, dois fatores foram essenciais na decisão de investir em CRM: (i) regulamentações da ANATEL para a migração da plataforma tecnológica de transmissão de sinal TDMA para GSM obrigaram a companhia a investir em novos sistemas de tarifação (*billing*) e em integrações deste com o novo sistema informatizado de CRM e (ii) a fusão da empresa com outras quatro companhias de outros estados que já possuíam soluções independentes de gestão de relacionamento com seus clientes foi decisiva para a iniciativa de unificação e sinergia dos esforços de CRM em uma plataforma unificada e expansível.

Sendo assim, configurava-se um momento propício à implantação de sistemas que tratem do atendimento aos clientes e suas relações com a gestão comercial e a gestão de operação e distribuição.

### 3.1.2 Descrição do projeto

O contexto no qual a empresa estava inserida, enfrentando alterações na regulamentação determinada pela ANATEL para regularizar sua operação em nova plataforma tecnológica, juntamente com a decisão por realizar a fusão das empresas do grupo sob uma única identidade, centralizando também suas estratégias de gerenciamento do relacionamento com seus clientes, obrigou a organização a buscar uma solução portátil o suficiente em um prazo bastante arrojado.

Ambos os aspectos possuem impacto direto e profundo nas relações travadas entre a organização e seus clientes. Alterações na plataforma tecnológica de operação necessitam de um período de adequação e melhorias, podendo ocasionar insatisfação com o serviço prestado, demandando um volume superior de atendimentos telefônicos via *contact center*. Por sua vez, um volume elevado de atendimentos para o qual a empresa não esteja adequadamente preparada pode gerar impacto nas filas, aumentando o tempo de espera e, conseqüentemente, resultando em uma maior insatisfação com o serviço prestado.

A fusão das empresas de telefonia pertencentes ao grupo agravou a situação, representando a unificação de esforços de CRM, até então distintos, sob uma nova plataforma unificada de software e um novo conjunto unificado de processos de CRM condensados e dimensionados para todo o grupo, alterando o modo corrente de diversas operações das empresas para com seus clientes no momento.

Com a crescente concorrência no segmento no qual a empresa está inserida, a Casol via-se obrigada a tomar iniciativas que surtisses efeito em curto prazo, mas com um considerável índice de confiabilidade. Qualquer problema crítico que pudesse ser detectado ao longo das operações de fusão de empresas e de substituição da plataforma tecnológica poderia comprometer seu *market share*, favorecendo a concorrência.

A tabela 5 ilustra o resultado de uma pesquisa realizada entre os meses de julho e setembro de 2002 e publicada em 2003 pela ANATEL, onde pode ser observada a posição da empresa quanto ao nível de satisfação de seus clientes, antes da implantação do projeto. A pesquisa foi realizada com o intuito de identificar e mensurar a qualidade percebida pelos clientes dos serviços de telefonia móvel nas modalidades pré-pago e pós-pago, avaliando diferentes áreas de qualidade.

Tabela 5 – Resultado do Índice de Satisfação por Prestadora – (%) com a Caso1

Áreas de Qualidade Percebida	Índices Percentuais – PRÉ			Índices Percentuais - PÓS		
	Melhor	Média	Caso1	Melhor	Média	Caso1
Atendimento	77,5	75,7	80,2	79,2	71,9	79,2
Central de Atendimento	79,9	77,2	82,8	80,2	72,6	80,2
Conta, Cobrança e Condições de Pagamento	-	-	-	83,9	77,4	83,9
Tarifas/Preços	69,5	58,2	66,3	61,8	49,1	61,8
Qualidade das Ligações	79,6	73,8	76,7	77,0	72,5	77,0
Informações Prestadas	80,2	75,9	79,8	79,4	72,9	79,4
Serviços	76,3	74,1	78,7	80,2	73,8	80,2
Aparelho Celular	84,4	81,5	85,0	77,9	73,9	77,9
Lojas	83,6	78,9	82,6	-	-	-
<b>Sumário ANATEL</b>	<b>83,7</b>	<b>77,5</b>	<b>81,6</b>	<b>76,8</b>	<b>71,4</b>	<b>76,8</b>

Fonte: Pesquisa de Satisfação de Clientes de Serviços Telefônicos (ANATEL, 2003)

Percebe-se a boa colocação da empresa em relação à média nacional das empresas pesquisadas em ambos os modelos investigados: serviços pré-pagos e pós-pagos. Na categoria pré-pago obteve alguns indicadores superiores à primeira colocada (coluna Melhor). No último, obteve a primeira colocação na média de todas as áreas de qualidade percebida utilizadas para obter o indicador de satisfação do consumidor.

### 3.1.2.1 Estratégia de condução dos trabalhos

Visto que a manutenção dos índices de satisfação dos clientes foi apontada como fator crítico de sucesso para a execução das mudanças necessárias, optou-se por realizar investimentos nas iniciativas voltadas para o gerenciamento do relacionamento com os clientes da organização.

Após algumas análises internas, chegou-se ao consenso de que a substituição do atual sistema de CRM por um novo produto era a melhor alternativa. As justificativas embasavam-se em três fatores principais: (i) o novo sistema suportava integração com o também novo sistema de tarifação adquirido pela empresa, necessário para operar com a nova plataforma tecnológica e de serviços que seriam ofertados; (ii) o novo sistema era mais portátil e sinérgico às necessidades das outras empresas do grupo que estava prestes a formar-se; (iii) algumas iniciativas de CRM necessitavam ser remodeladas e o novo software

suportava o desenho do modelo de gestão de relacionamento com os clientes que estava sendo proposto.

Com o intuito de tornar viável a realização do trabalho, a equipe de consultores externos contou com a colaboração integral de uma equipe de consultores internos, composta por sete funcionários das áreas de tecnologia da informação (TI) e processos da organização, para que as dúvidas sobre os processos organizacionais fossem sanadas de forma breve e eficaz.

A estratégia utilizada inicialmente foi composta de reuniões praticamente diárias visando o levantamento da situação atual dos processos e dos sistemas computacionais de apoio. Durante esse trabalho, muitos problemas relativos ao atendimento das necessidades dos clientes foram levantados pelos próprios funcionários. Baseado nas discussões realizadas pelo grupo, ficou evidente que apenas as mudanças em alguns processos organizacionais já constituiriam um grande avanço nas relações com os clientes, podendo apresentar resultados favoráveis à organização com um mínimo de investimento.

A necessidade de preparação da empresa para a implantação de estratégias para CRM, assim como o papel exercido pelas pessoas envolvidas no processo, foram amplamente discutidos durante estas reuniões, juntamente com o papel dos sistemas de informação que apoiariam as estratégias de CRM. Destas discussões foram retiradas as idéias embrionárias para a definição das etapas iniciais da metodologia proposta neste estudo.

### **3.1.2.2 Objetivos almejados**

A utilização da tecnologia da informação como ferramenta de apoio às estratégias de CRM torna possível a tomada de decisão rápida e a determinação de ações de natureza pró-ativa para atingir um alto grau de satisfação dos clientes. Porém, a cultura de mudança de foco é um processo que envolve toda a organização e não está baseada somente na implantação de soluções tecnológicas. Os objetivos são alcançados gradualmente, de acordo com a assimilação da filosofia de negócios voltados para o cliente por parte de toda a organização.

Deste modo, o projeto em questão possuiu alguns objetivos específicos a serem atingidos com a sua execução. Dentre eles estão:

- a) Viabilizar o cumprimento das normas da ANATEL;

- b) Possibilitar o conhecimento dos consumidores dos serviços da organização, suas necessidades, padrões de consumo, grau de satisfação, desejos e expectativas;
- c) Oferecer atendimento diferenciado aos clientes de maior valor real e potencial;
- d) Manter a boa imagem da empresa junto aos seus clientes;
- e) Preparar a empresa para suportar a mudança tecnológica, e a sua decorrente integração com o sistema de tarifação de serviços;
- f) Prover uma iniciativa sinérgica e unificada de CRM dentro do grupo de empresas da organização.

O verdadeiro desafio existente para que os objetivos aqui traçados sejam atingidos consiste em manter, de forma acessível e confiável, toda a informação que a empresa dispõe sobre seus clientes, permitindo o acompanhamento integrado de todo o ciclo de relacionamento através dos sistemas de apoio.

### **3.1.2.3 Escopo do projeto**

A estrutura da empresa Casol divide-se basicamente nas áreas de Engenharia, Atendimento Externo, Suporte, Vendas, Marketing e Telecomunicações. O trabalho desenvolvido possuiu por escopo a adoção de soluções e práticas de CRM que suportassem a operação de todas as áreas, exceto a área de telecomunicações por esta não interagir diretamente com o cliente final. Entretanto, cabe salientar que as informações obtidas através da solução de CRM, se forem usadas de modo analítico, colaboram indiretamente para o processo decisório também nesta área.

A elaboração do projeto de CRM para a empresa em questão compreendeu a formulação de um modelo de atendimento, operações, suporte e vendas orientadas ao cliente, utilizando um conceito chamado de “visão 360°” do cliente, fortemente embasado na filosofia CRM. Dividida em duas etapas cruciais, a implantação de CRM foi trabalhada nos âmbitos estratégico e operacional. O primeiro, formulado pela alta administração e apoiado nas diretrizes do planejamento estratégico da organização, e o segundo, necessário para que haja a correta assimilação desta nova filosofia, visando o entendimento funcional da empresa em termos dos processos que compõem as áreas envolvidas direta e indiretamente no atendimento e nos serviços ao cliente.

Com este diagnóstico foi possível estruturar a empresa para a implantação de CRM, envolvendo neste processo adequações estruturais prévias à implantação, incluindo a organização, os processos, as pessoas e os sistemas de suporte para a implantação.

### 3.1.3 Mapeamento dos processos

O levantamento da situação atual da empresa relativo ao processo de relacionamento com os clientes levou em consideração os objetivos almejados pela mesma com a implantação do projeto e os diversos serviços prestados aos clientes internos e externos da organização.

Esta etapa realizou uma avaliação dos setores envolvidos com a prestação desses serviços, no sentido de identificar eventuais falhas nos processos operacionais e oportunidades de melhoria nos mesmos. Esta avaliação foi realizada através de pesquisas e entrevistas com usuários-chave em cada uma das áreas. Foram levadas em consideração: a avaliação dos serviços, realizada por pessoal competente dentro de cada área de atuação, além da experiência dos membros da equipe internos à empresa.

Os resultados desta análise processual foram divididos em três grandes grupos: (i) modelo de operações, contemplando os serviços em campo realizados pela área de engenharia e manutenção; (ii) modelo de atendimento, combinando o suporte externo e interno; (iii) modelo de vendas, analisando as relações de marketing e vendas da organização.

#### 3.1.3.1 Modelo de operações

O entendimento do modelo de operações desenvolvido pela organização deu-se principalmente através da participação ativa de membros das áreas de engenharia e manutenção, que forneceram as informações fundamentais para a compreensão do cenário atual. A figura 16 ilustra os macro-processos analisados.



Figura 16 – Caso1: Modelo de Operações

O modelo de operações analisado envolveu basicamente as operações de campo realizadas pelas duas áreas, como instalação e manutenção de infra-estrutura, substituição de equipamentos e operações técnicas, realizadas tanto dentro como fora da organização.

Como resultado dessa análise percebeu-se que a área de Engenharia, focada na resolução de ordens de serviço abertas para manutenções em sites, antenas e estações rádio-base, e a área de Manutenção, criada para o atendimento das demandas originadas internamente na organização, enfrentavam dificuldades no gerenciamento do fluxo de trabalho entre as sub-áreas, comunicação e registro de histórico de atendimentos efetuados.

### 3.1.3.2 Modelo de atendimento

A análise do modelo de atendimento foi realizada através da participação de membros das áreas de *Help Desk* e *Contact Center* que, juntamente com a equipe de consultores externos, mapearam os processos operacionais necessários para a compreensão do cenário atual. A figura 17 ilustra os macro-processos analisados.



Figura 17 – Caso 1: Modelo de Atendimento

O modelo de atendimento envolve as atividades realizadas pelas áreas de *Help Desk*, responsável pelo atendimento das demandas internas originadas pelos usuários de sistemas e equipamentos da própria organização, e pela área de *Contact Center*, que atende as solicitações e dúvidas demandadas pelos usuários finais do serviço prestado pela empresa, ou seja, os usuários dos serviços de telefonia pré-pago, pós-pago e corporativos.

Como resultado dessa análise percebeu-se que ambas as áreas enfrentavam dificuldades em três pontos cruciais para a manutenção do índice de satisfação do atendimento percebido pelos clientes internos e externos: (i) registro correto dos dados de atendimento, facilitando a identificação posterior e a localização de histórico de ocorrências; (ii) correta identificação do motivo que originou a chamada, o que acarretava em uma grande dificuldade de tratar o problema de maneira eficaz e em tempo adequado; (iii)

acompanhamento integrado e visibilidade da solução prestada ao solicitante, principalmente quando a ação demandava intervenção das áreas de engenharia, manutenção ou comercial.

### 3.1.3.3 Modelo de vendas

O entendimento do modelo de vendas existente na organização deu-se através da participação ativa de membros das áreas comerciais e de marketing, que forneceram as informações necessárias para a compreensão do cenário atual e a proposição de eventuais melhorias. A figura 18 ilustra os macro-processos analisados.



Figura 18 – Caso 1: Modelo de Vendas

O modelo de vendas identificado na Caso1 abrangeu basicamente as operações de marketing e vendas realizadas pelas duas áreas, gestão de campanhas, identificação de público-alvo, segmentação, promoções, ações de vendas, divulgação e pontos de atendimento em lojas.

Como resultado desta análise percebeu-se que as áreas de marketing e comercial enfrentavam dificuldades operacionais na gestão de suas campanhas de marketing, no registro e mapeamento de resultados de suas ações de tele-marketing e no trato com as informações obtidas em listas de público-alvo para as campanhas geradas.

### 3.1.4 Modelo proposto

Após o mapeamento dos processos desempenhados pela organização nas áreas de operações, atendimento e vendas foi entendida a realidade operacional destas, possibilitando visualizar as principais dificuldades encontradas pelas áreas organizacionais envolvidas, bem como o desdobramento em conseqüências que estas dificuldades ocasionavam.

O modelo sugerido no projeto realizado para a Caso1 foi dividido em duas grandes frentes de solução. A primeira, executando um trabalho de base e orientação ao conceito de CRM, focou nas áreas estratégica, de processos e operações. A segunda, focada

no aspecto tecnológico e de soluções de apoio, realizou a implantação dos sistemas de informação necessários para suportar as necessidades identificadas durante o mapeamento de processos.

A figura 19 ilustra como estas duas frentes de trabalho atuaram nas áreas organizacionais da Caso1, fornecendo a base conceitual e o suporte tecnológico para a solução de CRM implantada.

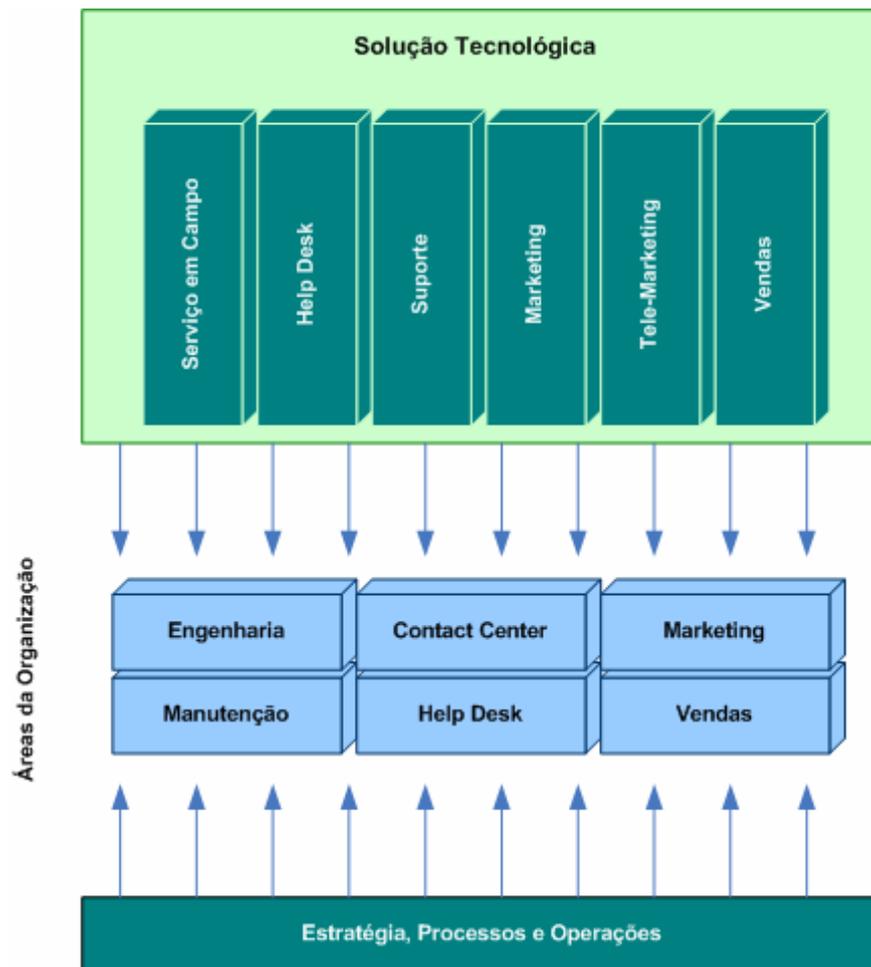


Figura 19 – Caso 1: Modelo Proposto

### 3.1.4.1 Modelo de gestão

A frente de trabalho focada nas ações de cunho estratégico, de processos e operações compôs o chamado modelo de gestão. Este foi utilizado como suporte conceitual a respeito dos princípios de CRM e no fornecimento de diretrizes que guiaram a implantação do projeto, em todas as áreas abrangidas. Além disto, como foi abordada fundamentalmente a questão estratégica, suas diretrizes serviram também para adendos e melhorias posteriores ao

projeto original, mantendo coesos os objetivos da organização em voltar sua operação inteiramente para o cliente.

Do ponto de vista de processos e operações, foram sugeridas melhorias em alguns dos processos que, direta ou indiretamente, impactavam na qualidade percebida do serviço pelo consumidor, tais como o incremento na agilidade para prestar manutenções de infraestrutura, maior qualidade nas informações fornecidas aos clientes, facilidade de contato e abertura de solicitações na central de atendimento e melhor direcionamento das ações de marketing.

### **3.1.4.2 Modelo de solução tecnológica**

Após a identificação funcional de necessidades nos sistema de informações da empresa decidiu-se pela migração do sistema atual para um novo, que possibilitasse integração direta com a nova plataforma de tarifação, adquirida em função das mudanças na tecnologia de TDMA para GSM, exigida pela ANATEL.

Deste sistema, percebeu-se a necessidade de implantar seis módulos, visando atender plenamente as demandas percebidas durante o mapeamento dos processos da organização e, conjuntamente, atender as diretrizes conceituais estabelecidas pelo modelo de gestão e definidas estrategicamente em conjunto com a alta direção da empresa.

Os módulos selecionados apresentavam as características necessárias para o atendimento das necessidades, apresentando a vantagem interessante de trabalharem totalmente integrados. Portanto, com a implantação dos mesmos, foi possível reduzir a praticamente zero os problemas de comunicação e manutenção de histórico de atendimentos existentes, bem como tornou-se viável a execução de ações de marketing melhor direcionadas aos públicos-alvos corretos e com melhor retorno financeiro em função dos custos despendidos.

Devido à solução adotada ser totalmente baseada na *web* e ser capaz de trabalhar de forma integrada com diferentes unidades de negócio dentro do mesmo modelo de atendimento e operação, foi possível adotá-la como solução integrada entre todas as empresas do grupo que estava se formando na época da implantação do projeto, em virtude das fusões e aquisições ocorridas.

Com a implantação inicial da solução tecnológica, a manutenção da mesma foi assumida por uma equipe da própria Caso1, treinada nas tecnologias utilizadas, apta a realizar os incrementos necessários de acordo com a evolução dos processos da organização e a aplicação gradual de conceitos de relacionamento com os clientes. A administração da infraestrutura tecnológica necessária também ficou a cargo da Caso1, sendo administrada por uma equipe especializada na configuração e otimização de desempenho de seus sistemas e bases de dados.

### **3.1.5 Conclusões do primeiro estudo**

A implantação do projeto de CRM na Caso1 contemplou uma solução bastante abrangente e atuante nas áreas operacional, colaborativa e analítica, envolvendo processos importantes de diversas áreas operacionais da organização.

Com relação aos objetivos traçados para o projeto em conjunto com a alta direção da empresa, pode-se dizer que os mesmos foram atingidos plenamente. Ao término da implantação do projeto, foi possível o cumprimento das normas estabelecidas pela ANATEL no prazo correto para os ajustes de tarifação e mudança de plataforma tecnológica.

Também foi possível melhorar a qualidade do relacionamento estabelecido entre a Caso1 e os consumidores de seus serviços, atentando para suas necessidades e expectativas, e melhor identificando-os e segmentando-os, através de análises de padrões de consumo e grau de satisfação. O melhor conhecimento dos consumidores possibilitou criar canais e modos diferenciados de interação de acordo com cada cliente e seu valor real e potencial para a Caso1, criando laços mais estreitos entre cliente e empresa, melhorando a imagem da mesma e garantindo um maior índice de retenção e fidelidade.

Finalmente, cabe salientar a importância da adoção de uma solução de apoio tecnológico integrada e portátil, de acesso remoto e cujo conhecimento necessário para administração, manutenção e desenvolvimento de melhorias ficou totalmente de posse da Caso1, permitindo à empresa futuras melhorias no modelo apresentado. Esta independência da empresa para futuras customizações e adaptações facilitou a execução de uma segunda fase do projeto, quando foram integradas mais soluções analíticas ao projeto implantado na primeira fase, na forma de *data marts* comerciais e de tráfego de dados, auxiliando na obtenção de informações estratégicas concisas para a alta direção.

## 3.2 ANÁLISE DO CASO2: EMPRESA DE TECNOLOGIA

### 3.2.1 Introdução

Como empresa atuante no setor de tecnologia e pioneira na criação e implantação de uma rede adquirente de transações *offline* e *online* fazendo uso da tecnologia de cartões inteligentes conhecida como *SmartCards*, a empresa, tratada como Caso2 neste estudo, abrange com sua solução diversos segmentos de negócio, da telefonia ao transporte, passando pela alimentação e fornecimento de combustível.

Com menos de uma década de existência, a Caso2 recebeu investimentos de grande porte, dedicados essencialmente à pesquisa e ao desenvolvimento da solução ofertada a seus clientes, o que tornaram seu processo de captura e gerenciamento de transações moderno, rápido, móvel e seguro. A confiabilidade e modernidade da solução serviram de alavanca para a expansão de sua rede operacional, atingindo atualmente trinta mil clientes credenciados e totalizando mais de um milhão e meio de cartões ativos em todo território nacional.

Entretanto, como grande parte das empresas que crescem rapidamente, a Caso2 focou todos seus esforços no desenvolvimento da solução que veio oferecer, em detrimento do desenvolvimento das áreas de apoio da organização. Isto acarretou algumas dificuldades operacionais conforme ocorreu o crescimento da empresa, devido ao aumento de sua base de clientes, número de funcionários, aumento de empresas parceiras trabalhando conjuntamente em serviços de campo, iniciativas de marketing improdutivas e tantos outros motivos decorrentes do crescimento súbito e desordenado.

Neste contexto de uma empresa consolidada como fornecedora de uma solução robusta, confiável e de posição sólida no mercado que, entretanto, não possui suporte organizacional para manter esta situação, surge a necessidade de investimento em soluções que permitam organizar a mesma internamente e suportar suas operações. Os antigos sistemas da empresa já não atendiam suas demandas internas, assim como a cultura organizacional essencialmente voltada para o desenvolvimento do produto, até então, desprezando o relacionamento com seus clientes.

### 3.2.2 Descrição do projeto

A larga diferença entre os investimentos direcionados para o desenvolvimento e a melhoria da tecnologia oferecida pela Caso2 e aqueles destinados para a adequação ou aquisição de novos sistemas de apoio da organização e para a melhoria contínua de seus processos organizacionais acabaram, com o passar do tempo, a comprometer a estrutura operacional de apoio. Dentre essas, as que demonstraram maior carência de apoio informatizado condizente com seus processos foram as áreas de atendimento a clientes, serviços de campo e de vendas e credenciamentos de novos clientes.

Além do aspecto voltado para os sistemas de informação da empresa, outro ponto de destaque percebido foi a necessidade de alteração da cultura organizacional vigente, orientada ao desenvolvimento tecnológico do produto e não ao valor agregado que este poderia representar a seus clientes. Tendo sido observado que este desejo de mudança do foco da organização de produtos para clientes partia da alta direção, norteou-se inicialmente o projeto para a adoção do CRM, através de alterações em processos da empresa e da implantação de ferramentas capazes de auxiliar nesta transição.

Sendo assim, identificaram-se desde os primeiros encontros de definição do projeto os dois pilares fundamentais para a execução de um projeto de implantação de CRM: (i) mudança organizacional, direcionando os esforços da empresa para o relacionamento travado com seus clientes, colocando-o no centro de sua atenção, em lugar do produto ou serviço ofertado; (ii) apoio condizente com as demandas identificadas, através de sistemas de informação adequados e adaptados para a realidade da organização.

Com a execução do projeto, visava-se também a abertura de novas oportunidades de mercado junto aos clientes da organização, preparando os sistemas de informação para que estes fornecessem o suporte adequado às consultas analíticas, implantadas na segunda fase do projeto. Aos olhos da empresa, esse módulo analítico do CRM, também conhecido como *Business Intelligence*, propiciaria pesquisas criteriosas na base de dados possibilitando controles operacionais, financeiros e mercadológicos mais apurados e facilmente customizáveis, através de ferramentas de mineração de dados.

Dentre as limitações enfrentadas dentro da própria organização estava o prazo agressivo determinado para a conclusão da primeira fase do projeto e a concorrência deste com outros projetos da organização. Estes, por utilizarem alguns recursos internos

compartilhados, vieram por determinar restrições de cronograma e problemas de gerenciamento em virtude de alterações de escopo, melhor explanados adiante.

### **3.2.2.1 Estratégia de condução dos trabalhos**

A decisão de realizar investimentos nas iniciativas voltadas para o gerenciamento do relacionamento com os clientes da organização partiu de dois motivos distintos: (i) substituição dos sistemas anteriores que efetuavam parcamente a tarefa de gerenciar as relações com os clientes e (ii) adoção de uma plataforma tecnológica abrangente e robusta, permitindo futuras expansões nos sistemas.

Devido ao fato da empresa não possuir profissionais capacitados para a implantação de processos e tecnologia de CRM, foi constituída uma equipe de consultores externos, dedicados a realizar todas as fases componentes do projeto, desde o mapeamento dos processos até o desenho da solução informatizada, a implantação e a entrega. Este trabalho foi acompanhado por uma equipe interna, composta de funcionários da área de Tecnologia da Informação e por alguns usuários-chave das áreas que demandavam as soluções.

Desde o princípio dos trabalhos, sucessivas reuniões foram conduzidas com o intuito de realizar o levantamento da situação atual dos processos e dos sistemas computacionais de apoio. Durante essas reuniões diversas dificuldades operacionais e gerenciais foram apontadas pelos usuários-chave, e serviram de base para o entendimento da situação, para a classificação das demandas iniciais e para a orientação dos trabalhos futuros. Baseado nas discussões realizadas pelo grupo de usuários-chave e consultores externos ficou evidente que, apesar das dificuldades apontadas, a empresa reconhecia que necessitava de algumas mudanças em seus processos, entretanto, estava decidida a buscar soluções tecnológicas para seus problemas, em virtude de restrições orçamentárias e de prazo que limitavam as possibilidades de alterações em alguns processos cruciais. Cabe salientar que esta decisão da Caso2 acabou por comprometer seriamente os resultados do projeto.

Novamente devido a restrições de prazo e orçamento, a necessidade de preparação da empresa para a implantação de estratégias para CRM, assim como o papel exercido pela equipe interna envolvida no processo, não foram discutidos adequadamente durante a etapa inicial, o que acarretou problemas de comunicação e atribuições de responsabilidades ao longo do projeto.

### 3.2.2.2 Objetivos almejados

Ainda que a adequação dos processos organizacionais seja fundamental para a obtenção do sucesso em uma implantação de iniciativas de gerenciamento das relações entre a empresa e seus clientes, a Caso2 optou por investir muito mais esforços no aspecto tecnológico, visando à implantação da solução informatizada em substituição aos seus sistemas anteriores, em detrimento de algumas melhorias no processo organizacional.

Deste modo, o projeto em questão possuiu alguns objetivos específicos a serem atingidos com a sua execução. Dentre eles estão:

- a) Substituir os sistemas legados e descentralizados relacionados à gestão dos relacionamentos travados entre a empresa e seus clientes;
- b) Implantar uma plataforma tecnológica abrangente, robusta e expansível;
- c) Informatizar de maneira integrada os processos de suporte externo e interno, serviços em campo e credenciamento de novos clientes, direcionando o foco e os esforços para o cliente;
- d) Preparar os sistemas para uma futura implantação de *Business Intelligence*, visando realizar análises dinâmicas sobre os dados obtidos;
- e) Aperfeiçoar processos cruciais para a operação da empresa utilizando-se de melhores práticas de mercado e contidas no pacote de gestão adquirido.

Como ficou claro diante dos objetivos expostos, a Caso2 optou por investir na adequação de seus processos apenas em decorrência dos esforços empreendidos no aspecto tecnológico do projeto, verdadeiro foco e objetivo do projeto, motivado pelas demandas originadas na área de Tecnologia da Informação.

### 3.2.2.3 Escopo do projeto

A estrutura da empresa Caso2 divide-se basicamente nas áreas de Operações, Atendimento Interno, Suporte e Vendas. O escopo determinado para o projeto implantado na Caso2 compreendeu a adoção de soluções e práticas de CRM que suportassem a operação de todas as áreas listadas.

A elaboração do projeto para a empresa Caso2 compreendeu a formulação de um modelo de atendimento, operações, suporte e vendas utilizando o pacote de soluções CRM do

fornecedor Oracle/Peoplesoft, utilizando como metodologia para esta implantação aquela fornecida pelo próprio pacote.

Nesta primeira fase da implantação, as iniciativas de CRM possuíram caráter unicamente operacional, visando abranger os processos das áreas operacionais e de atendimento interno e externo. A implantação de soluções que abrangessem o aspecto analítico do CRM foi deslocada para uma segunda fase, planejada para ser levada adiante somente após a implantação e utilização estável das soluções adotadas na primeira fase.

Como foi exposto anteriormente, o foco principal solicitado pelo cliente foi a adoção da solução tecnológica, ocasionando que qualquer alteração ou adequação de processos organizacionais somente foram realizadas quando detectado que estas se faziam necessárias em virtude da tecnologia adotada.

### **3.2.3 Mapeamento dos processos**

Para obter o entendimento do modo de operação da Caso2 e, principalmente, de como estavam sendo travadas as relações da organização com seus clientes, foram considerados primordialmente os objetivos da organização alinhados às restrições de prazo e orçamento disponíveis para a execução do projeto, o que, evidentemente, comprometeu em parte os resultados obtidos.

Ao longo desta etapa foram avaliadas as áreas da empresa envolvidas com o atendimento a clientes externos, funcionários e a possíveis clientes, no sentido de identificar eventuais falhas nos processos operacionais e oportunidades de melhoria nos mesmos. Esta avaliação foi realizada através de reuniões com usuários-chave das respectivas áreas, levando em consideração a experiência destes e seu conhecimento sobre os processos da empresa.

Como produto desta fase, os resultados desta análise foram classificados em três grandes grupos: (i) modelo de operações, contemplando os serviços em campo realizados pela área de gestão operacional; (ii) modelo de atendimento, combinando o suporte externo e interno; (iii) modelo de vendas, analisando as relações da organização com os novos e possíveis clientes.

### 3.2.3.1 Modelo de operações

Para realizar o mapeamento do modelo de operações da Caso2 foram necessárias as participações intensivas de membros das áreas de Gestão Operacional e Serviço em Campo, que forneceram as informações fundamentais para a compreensão do cenário atual. A figura 20 ilustra os macro-processos analisados.

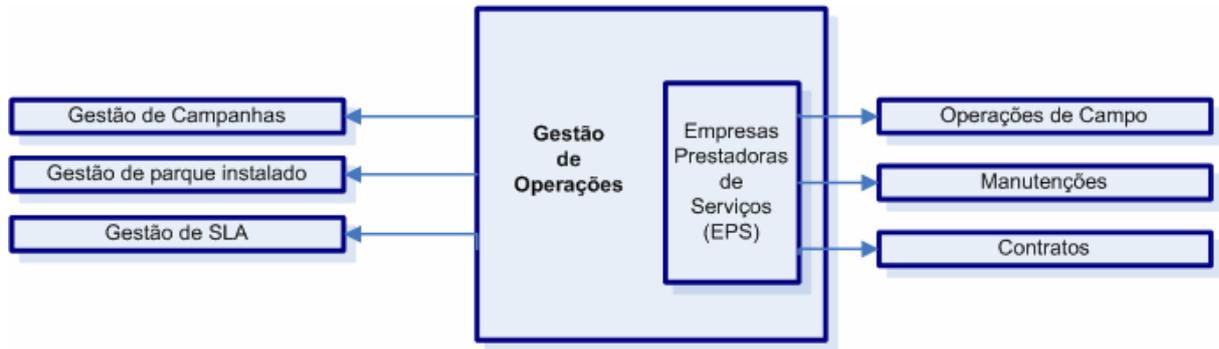


Figura 20 – Caso 2: Modelo de Operações

O modelo de operações analisado abrangeu as atividades realizadas durante a gestão de equipamentos instalados, gerenciamento de serviços efetuados em campo, que por sua vez são terceirizados, e campanhas de novas habilitações, além do controle de nível de serviço (SLA) prestado aos estabelecimentos clientes.

Ao longo desta análise percebeu-se que a área de Gestão Operacional e Serviço em Campo, focada na administração do parque de produtos instalados e andamento das ordens de serviço, enfrentava algumas dificuldades, listadas a seguir:

- a) Falta de controle efetivo do SLA assumido com os clientes de diferentes regiões e para ordens de serviço relacionadas a diferentes produtos, que demandam tempos de operação diferentes;
- b) Grande possibilidade de retrabalho e inconsistência de informações registradas no sistema pelas empresas prestadoras de serviço (EPS) terceirizadas e o serviço que fora efetivamente executado;
- c) Inexistência de padrões estratificados de precificação das atividades terceirizadas, considerando as diversas variáveis do processo da Caso2, como Serviço, Produto, Status conclusivo do serviço, Região e EPS contratada.

Esses três fatores foram apontados como críticos para a operação da Caso2, representando impacto direto sobre o faturamento e a imagem da empresa perante os estabelecimentos clientes, sendo capazes de afetar consideravelmente a política de relacionamento.

### 3.2.3.2 Modelo de atendimento

Com a participação de membros experientes das áreas de Contact Center e Help Desk, foi realizada a análise do modelo de atendimento que, juntamente com a equipe de consultores externos, abordou o mapeamento e entendimento dos processos operacionais necessários para a compreensão do cenário atual. A figura 21 ilustra os macro-processos analisados.

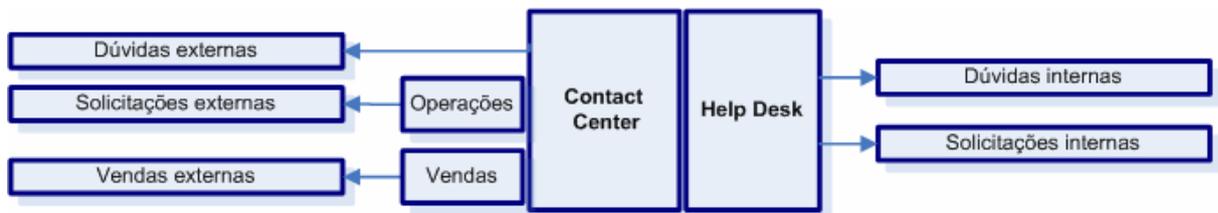


Figura 21 – Caso 2: Modelo de Atendimento

O modelo de atendimento abrange as atividades realizadas pelas áreas de *Help Desk*, responsável pelo atendimento das demandas internas originadas pelos usuários de sistemas e equipamentos da Caso2, e pela área de *Contact Center*, que atende as solicitações dos usuários finais, ou seja, os estabelecimentos credenciados que possuem equipamentos instalados e utilizam o serviço prestado pela Caso2. O *Contact Center* encaminha, inclusive, a abertura de ordens de serviço para a área de operações e o credenciamento de novos clientes para a área de vendas, servindo de ponto focal de interação entre a empresa e seus clientes.

Como resultado dessa análise percebeu-se que ambas as áreas estavam sendo estruturadas há pouco, inexistindo documentos que descrevessem seus processos. Alguns procedimentos eram executados de forma totalmente informal e os sistemas existentes atendiam de forma limitada as necessidades destas áreas.

As grandes dificuldades apontadas foram unânimes: (i) falta de precisão no registro dos atendimentos prestados, sem formalização de procedimento; (ii) falta de encaminhamento automático das solicitações recebidas, ocasionando perdas de atendimentos e demoras excessivas; (iii) o serviço terceirizado de *Contact Center* possuía padrões de

atendimento diferentes dos praticados, ainda que informalmente, pela Caso2, obscurecendo o atendimento para o cliente e gerando falta de padronização nos documentos e procedimentos adotados e (iv) as ferramentas de apoio executavam determinados processos de maneira não otimizada, resultando em maior tempo de atendimento e menor eficiência.

### 3.2.3.3 Modelo de vendas

Para o mapeamento do modelo de vendas praticado na Caso2 foi essencial a participação de representantes da área de credenciamento de novos clientes e marketing, uma divisão da área de *Back-Office*, responsáveis pelo fornecimento do conhecimento necessário para o entendimento das práticas vigentes e a eventual proposição de melhorias. A figura 22 ilustra os macro-processos analisados.

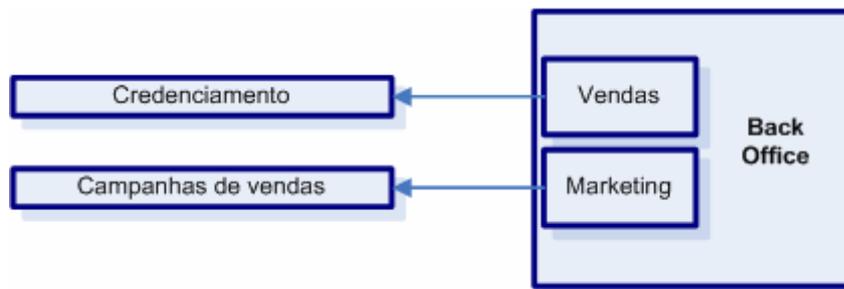


Figura 22 – Caso 2: Modelo de Vendas

Dentre as macro-atividades observadas estão o credenciamento de novos clientes ao serviço da Caso2, assim como a gestão de campanhas de marketing visando fortalecer a adesão ao serviço. Cabe ressaltar, entretanto, que essas campanhas eram geridas de modo precário e sem definição clara de público-alvo, meta, orçamento ou mensurações de efetividade, sendo impossível avaliar a eficiência das mesmas. Além disso, a operação de credenciamento era confusa, longa e altamente sujeita a falhas, em virtude de ser efetuada em duas etapas. Primeiramente o atendente registrava as informações de novos clientes em um sistema através de informações nem sempre muito estruturadas, para após o expediente transcrever os cadastramentos para o sistema que determinaria as ordens de serviço para instalação, a geração de contratos e tarifação dos serviços.

Deste modo, evidenciaram-se os graves problemas enfrentados no modelo de operações de vendas na Caso2, primeiro e fundamental ponto de contato com os clientes da organização, resultando em um risco crítico de sucesso para a empresa.

### 3.2.4 Modelo proposto

Através da identificação, mapeamento e documentação dos processos operacionais executados nas áreas de gestão de operações, *contact center*, *help desk* e *back-office* foi possível compreender o funcionamento dos processos executados por estas áreas. Esta compreensão, por sua vez, possibilitou visualizar as principais dificuldades encontradas por cada área envolvida, bem como as respectivas conseqüências para a organização.

Embasado nesta primeira etapa de análise foi sugerido um modelo de operações com um foco maior no cliente e nas operações mais críticas para o mesmo, como o credenciamento e o atendimento eficaz das ordens de serviço. Este novo modelo operacional visava duas frentes de trabalho. A primeira, efetuando mudanças nos processos estabelecidos, trabalhando fortemente a cultura das pessoas envolvidas e o *modus operandi* da organização. A segunda iniciativa estava relacionada aos aspectos tecnológicos, tratando da implantação dos sistemas de gestão apropriados para oferecer suporte às operações de CRM da Caso2.

A figura 23 ilustra como essas iniciativas de trabalho atuaram nas áreas organizacionais da Caso1, provendo as adequações de processo e tecnologia necessárias.

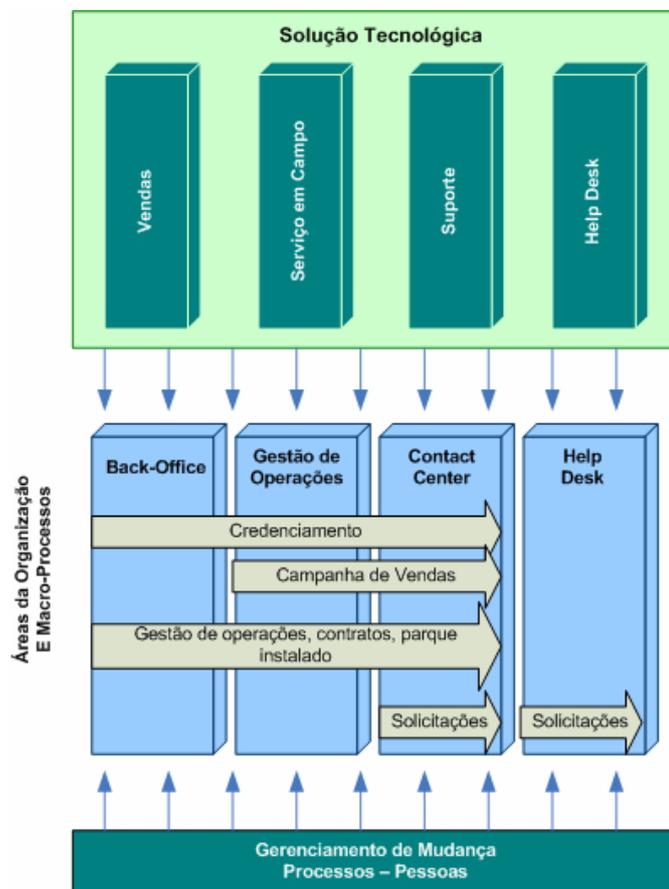


Figura 23 – Caso 2: Modelo Proposto

### **3.2.4.1 Modelo de gestão**

A iniciativa de mudança estratégica da organização através de processos e pessoas compôs o chamado modelo de gestão. Esse foi proposto como suporte norteador dos princípios de CRM, calcado no gerenciamento da mudança organizacional.

Como agente de mudança da cultura organizacional, embasou-se nas teorias existentes na literatura que indicam a necessidade de estruturação não apenas tecnológica para o sucesso das estratégias de CRM, mas também de mudanças nos processos (CARDOSO, 1995; BROWN, 2001; GREENBERG, 2001) e nas pessoas (COSTA, 2000; KOTLER, 2002; MCKEAN, 2003).

Embora tenha sido fortemente indicado pela equipe de consultores que acompanhavam a implantação do projeto, a direção da Caso2 optou por não investir demasiados esforços neste modelo de gestão apresentado. Devido a fortes restrições de prazo para a realização do projeto, e a quantidade limitada de recursos disponibilizados por parte da organização, optou-se por priorizar a implantação da solução tecnológica no menor tempo possível, desprezando-se inicialmente qualquer iniciativa mais profunda de modificação de cultura e de processos organizacionais.

Esta decisão impactou de modo decisivo o sucesso do projeto e as conseqüências que desenrolaram-se ao longo do período de implantação e, principalmente, nos primeiros seis meses de pós-implantação.

### **3.2.4.2 Modelo de solução tecnológica**

Efetuada o mapeamento funcional de necessidades nos sistema de informações da organização e realizada a análise de aderência destas com as funcionalidades oferecidas pelo pacote adquirido pela Caso2, a direção da empresa optou por manter ao máximo as antigas funcionalidades presentes nos sistemas legados. Essa atitude pode ser compreendida em virtude da manutenção de grande parte dos processos e da cultura presente entre os colaboradores, conforme visto no item anterior.

Entretanto, a migração destas funcionalidades já existentes, em detrimento da utilização de diversas práticas oferecidas pelo pacote de gestão adquirido ocasionou um enorme e dispendioso esforço de customização do mesmo. Conseqüentemente, além de toda a parametrização que já se fazia necessária, originou-se um longo ciclo de adaptações, testes e

homologações da ferramenta até que esta dispusesse das funcionalidades existentes nos sistemas legados, caracterizando todo o esforço desta frente de trabalho apenas como uma migração de funcionalidades entre sistemas, perpetuando erros e vícios operacionais.

Além disto, o prazo extremamente otimista para a implantação do pacote acabou por acarretar uma substancial perda de controle de qualidade ao longo dos trabalhos, pressionados para a exibição de resultados práticos em um tempo demasiado curto. Como consequência do prazo inadequado destinado ao projeto, sucessivas ações de correção e adequações posteriores foram necessárias, ocasionando transtornos aos usuários, paradas de sistema e prejuízos à organização.

### **3.2.5 Conclusões do segundo estudo**

Os objetivos iniciais para a implantação do projeto de CRM na Caso2 contemplavam uma solução abrangente e atuante nas áreas operacionais da empresa, buscando aperfeiçoar processos cruciais para a operação da empresa, mas, principalmente, substituir a plataforma de suporte tecnológico.

Entretanto, devido aos prazos extremamente otimistas adotados para o projeto, sérias restrições orçamentárias e à quantidade limitada de recursos disponibilizados por parte do cliente durante as etapas de planejamento e análise, houve algumas modificações nos objetivos inicialmente traçados.

Ao término da implantação do projeto foi possível observar claramente como a falta de atenção destinada aos processos organizacionais e à mudança da cultura empresarial levaram a implantação do projeto à adoção de um CRM parcial, acreditando-se que apenas a plataforma tecnológica poderia responder adequadamente por ações de gestão do relacionamento com os clientes da organização. Esse é um engano bastante comum em projetos que visam à implantação de CRM em empresas. Assim, tendo em vista os objetivos iniciais, que prezavam primordialmente pela substituição da plataforma tecnológica, o projeto pode ser considerado um sucesso parcial, entretanto, observando os reais ganhos para a organização com a implantação tendo sido conduzida deste modo, não é possível dizer o mesmo.

Após a adoção desta primeira fase, outras se sucederam, na tentativa de corrigir as falhas cometidas nesta primeira iniciativa. Entretanto, a adequação de processos e cultura

depois de implantada a primeira fase tornou-se substancialmente mais difícil, em virtude de uma indisponibilidade ainda maior de recursos das áreas envolvidas, restrições ainda maiores de custos, existência de limitações ocasionadas por outros projetos que interagem dentro das áreas afetadas e outros fatores pertinentes especificamente à realidade da Caso2. Uma série de medidas corretivas também foi desencadeada a fim de sanar as incorreções cometidas durante a migração das funcionalidades para o novo sistema de CRM, em grande parte devido à análise insuficiente e ao curto prazo disponibilizado até o início da utilização da ferramenta.

Finalmente, cabe ressaltar a importância de observar os três pilares fundamentais para a incorporação de iniciativas de gestão de relacionamento da organização com seus clientes, compostos por **processos**, **pessoas** e **tecnologia**. O enfoque demasiado em apenas um desses pilares em detrimento dos outros acaba por fadar, inevitavelmente, a implantação ao fracasso, tamanha a interdependência existente entre os mesmos. A adequação dos processos organizacionais para direcionar seu foco para os clientes deve ser suportada pela existência de ferramentas computacionais adequadas e capazes de viabilizar a adoção destas práticas de maneira satisfatória. Entretanto, os colaboradores da empresa precisam estar aculturados e igualmente orientados, durante a execução de suas tarefas, com foco no cliente da organização.

## 4 MÉTODO PROPOSTO

### 4.1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação está fundamentada na necessidade premente de estudos que estabeleçam metodologias que auxiliem a implantação de estratégias para CRM observando os aspectos de processos de negócio e tecnologia e fazendo com que ambos operem de maneira síncrona e complementar. As premissas adotadas e apresentadas neste capítulo estão fundamentadas em experiências obtidas através de projetos de implantação de CRM em grandes empresas de segmentos de atuação diferentes, nos quais houve a efetiva participação do autor, na pesquisa junto a literatura, empreendida para a obtenção dos subsídios necessários à efetivação deste estudo.

A seguir, é apresentado um breve relato dos aspectos fundamentais que foram reunidos durante a condução dos trabalhos aplicados e que fornecem subsídios ao método apresentado na seqüência.

### 4.2 SUBSÍDIOS PARA A FORMULAÇÃO DO MÉTODO

Alguns estudos publicados na literatura especializada apontam algumas das principais causas de insucesso em implantações de estratégias de CRM em organizações. De acordo com um estudo conduzido por Gentle (2002), algumas causas são identificadas como as principais causadoras de fracasso nas implantações de estratégias de CRM:

- a) Falta de objetivos claros: a relação entre os esforços necessários e os resultados esperados não é clara o bastante;
- b) As organizações não estão preparadas para o CRM: a integração necessária entre o *front office* e o *back office* ainda são deficientes e dados sobre os clientes são insuficientes;
- c) Escopo do projeto de implantação de CRM demasiado amplo e não dividido em estágios menores;

- d) Falta de incentivo da alta administração;
- e) Projetos focados apenas em tecnologia;
- f) Atenção insuficiente para o gerenciamento de mudanças;
- g) O conceito de que toda a implantação de estratégias de CRM pode ser terceirizada;
- h) Imposição de prazos e escopo vindos da alta administração sem o planejamento e o devido estudo de viabilidade necessário;
- i) Abordagem demasiadamente burocratizada do gerenciamento de projetos, dispensando tempo excessivo para controles e planos de projeto e destinando pouco tempo para os problemas reais;
- j) Resistência do departamento de TI: a organização de processos organizacionais horizontais focados nos clientes possui conseqüências para o departamento de TI, orientado funcionalmente.

De acordo com outra pesquisa, dirigida pelo Gartner Group (2003), mais de 70% das iniciativas de adoção de CRM que falham devem-se mais por deficiências nas pessoas, processos e políticas das organizações do que pela implantação deficiente de tecnologia. Através da análise da literatura especializada relacionada às metodologias existentes para a adoção de estratégias de CRM nas organizações, percebe-se que estas privilegiam apenas uma abordagem orientada estrategicamente, direcionada ao processo de CRM, em detrimento da tecnologia necessária para viabilizar o seu funcionamento. Em todas as metodologias pesquisadas a decisão sobre a implantação de uma tecnologia de apoio é lembrada, entretanto, a condução de sua implementação em conjunto com a transformação do foco da organização, orientando-o aos clientes e não mais aos produtos, não é apresentada.

Enquanto o chamado *Customer Marketing Method* de Curry e Curry (2000) é totalmente focado no aspecto mercadológico e de processos, privilegiando as iniciativas de marketing para conhecimento do cliente e de treinamento e conscientização das pessoas envolvidas para a importância da mudança de foco da organização, a metodologia proposta por Lee (2000) é mais abrangente. Além de contemplar as etapas de definição de estratégias e redesenho de processos, a metodologia proposta por Lee também contempla a implantação de tecnologia para viabilizar o projeto. Contudo, esta última etapa não é suficientemente detalhada, além de não demonstrar como esta implantação integra-se ao restante do trabalho.

O fato de tratar a adoção de uma tecnologia para as estratégias de CRM como uma etapa isolada e praticamente desconexa do restante do método ilustra uma das razões de falha e insatisfação por parte das organizações com suas implantações de CRM.

Considera-se que a implantação de estratégias para CRM deve, necessariamente, abordar os aspectos tecnológicos e de negócio de maneira conjunta e integrada, dada a correlação existente entre ambos. Assim, a metodologia proposta por Peppers e Rogers (2002) ainda é a mais famosa e difundida, por abordar os aspectos tecnológicos e de processos da organização de maneira abrangente e coesa. Entretanto, não demonstra claramente os pontos de integração entre estas duas abordagens, o que pode comprometer os resultados do trabalho devido à subjetividade de interpretação que pode existir conforme o intérprete.

Considerando os estudos aplicados apresentados, observou-se também a necessidade, não somente de integrar as abordagens orientadas a processos e tecnologias, mas também de investir em iniciativas de gerenciamento de mudança, focada na conscientização e treinamento das partes envolvidas. Além disto, a necessidade de mensuração através da criação de indicadores consistentes foi percebida, dada a premência de demonstrar os ganhos obtidos aos investidores. Esta mensuração foi citada apenas na metodologia de Peppers e Rogers (2002). Contudo, ela não foi definida de modo consistente em nenhuma das metodologias existentes estudadas. A falta desta etapa pode ser incluída entre as razões de insatisfação das organizações com a adoção do CRM, devido à falta de visibilidade sobre os benefícios, ainda que indiretos, do mesmo.

Deste modo, fica evidente a necessidade de um método integrado e consistente, que apresente as seguintes características: (i) atente para as necessidades de alterações nos processos que suportem as iniciativas de CRM nas organizações, (ii) aborde o gerenciamento das mudanças ocorridas na organização de forma abrangente, (iii) utilize e demonstre como implantar a tecnologia como forma de suportar e viabilizar a adoção de estratégias de CRM e, por fim, (iv) que indique como mensurar os resultados obtidos com a iniciativa.

#### 4.3 MÉTODO PARA IMPLANTAÇÃO DE CRM

Este estudo visa apresentar um método que integre as abordagens de processos e tecnologia, contemplando iniciativas de gerenciamento de mudança e mensuração através de indicadores, ilustrando de maneira clara e concisa os agentes envolvidos em cada atividade presente na metodologia, na forma de entradas, saídas, controles e mecanismos necessários,

utilizando-se para isso da metodologia de representação IDEF0 (*Integrated Definition Methods*). As flechas dispostas lado a lado na entrada ou saída de cada uma das dimensões ICOM (*Input, Control, Output, Mechanisms*) indica ligação com modelos adjacentes, sendo as entradas ou saídas destas dimensões ICOM conectadas a outros modelos externos.

#### 4.3.1 Premissas do Modelo Básico

O método pode ser sumarizado através de um modelo inicial e sucinto, que compreende os agentes envolvidos em um nível macro (ver Figura 24). Observa-se que o modelo necessita dos requisitos existentes no segmento de mercado no qual a organização atua juntamente com a iniciativa desta em adotar estratégias de CRM como agente introdutório e iniciador do restante dos trabalhos.

Utilizando-se de reuniões de planejamento, de acompanhamento de status, da documentação de todas as etapas como instrumentos de controle, da presença de um comitê gestor de nível estratégico e da presença das equipes responsáveis pelas abordagens focadas em processos e tecnologia, como mecanismos do método, este procura disponibilizar três produtos finais principais: (i) mudanças na cultura organizacional, (ii) adequação nos processos que suportem o CRM e (iii) implantação da tecnologia necessária.

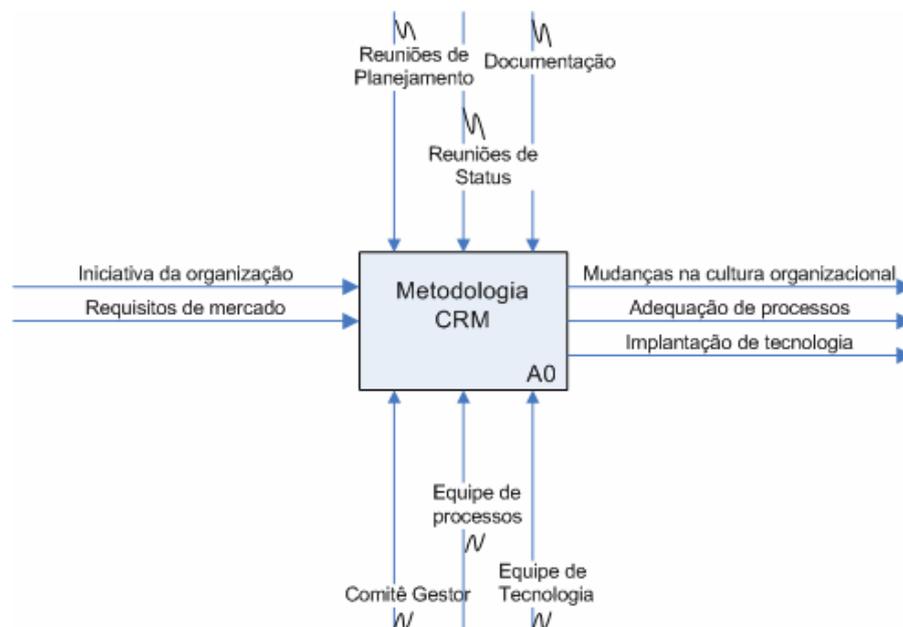


Figura 24 – A0: Modelo Proposto

### 4.3.2 Macro-etapas do Método Proposto

Para melhor compreender o funcionamento e a estruturação do método proposto, este foi dividido em quatro grandes núcleos ou etapas. A figura 25 ilustra estas macro-etapas.

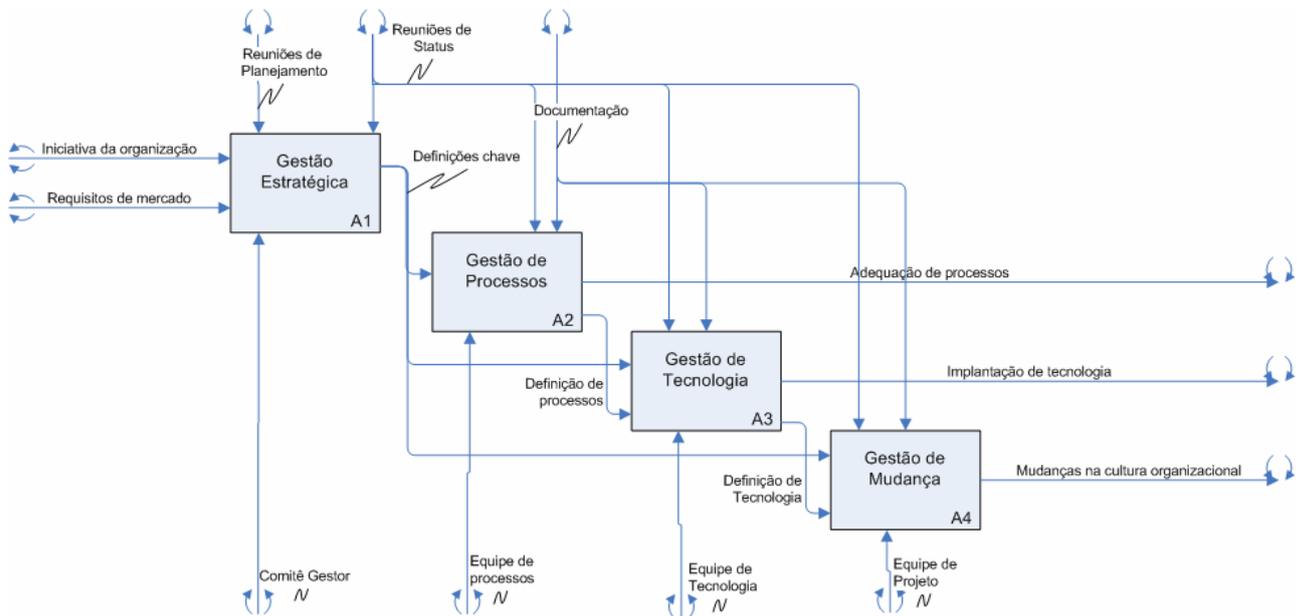


Figura 25 – A0: Modelo Proposto Detalhado

Composto pelas macro-etapas de Gestão estratégica, Gestão de Processos, Gestão de Tecnologia e Gestão de Mudança, o método busca estruturar a maneira pela qual, através da correta utilização de recursos e mecanismos adequados, os resultados visados são obtidos.

É fundamental a visualização das principais etapas do método e de seu funcionamento integrado, pois atuando com insumos, controles e mecanismos diferenciados, cada qual busca a obtenção de resultados distintos, que por vezes servem de insumo e alimentam outras etapas. A seguir, uma descrição detalhada das diversas atividades que compõem cada uma destas macro-etapas.

### 4.3.3 Etapa de Gestão Estratégica

A primeira etapa do método, chamada de Gestão Estratégica, assume o papel de iniciadora do processo de mudança organizacional e a responsabilidade de discutir e definir as diretrizes que nortearão todas as demais iniciativas de implantação de estratégias de CRM na organização. A figura 26 ilustra o encadeamento das diversas atividades integrantes desta etapa.

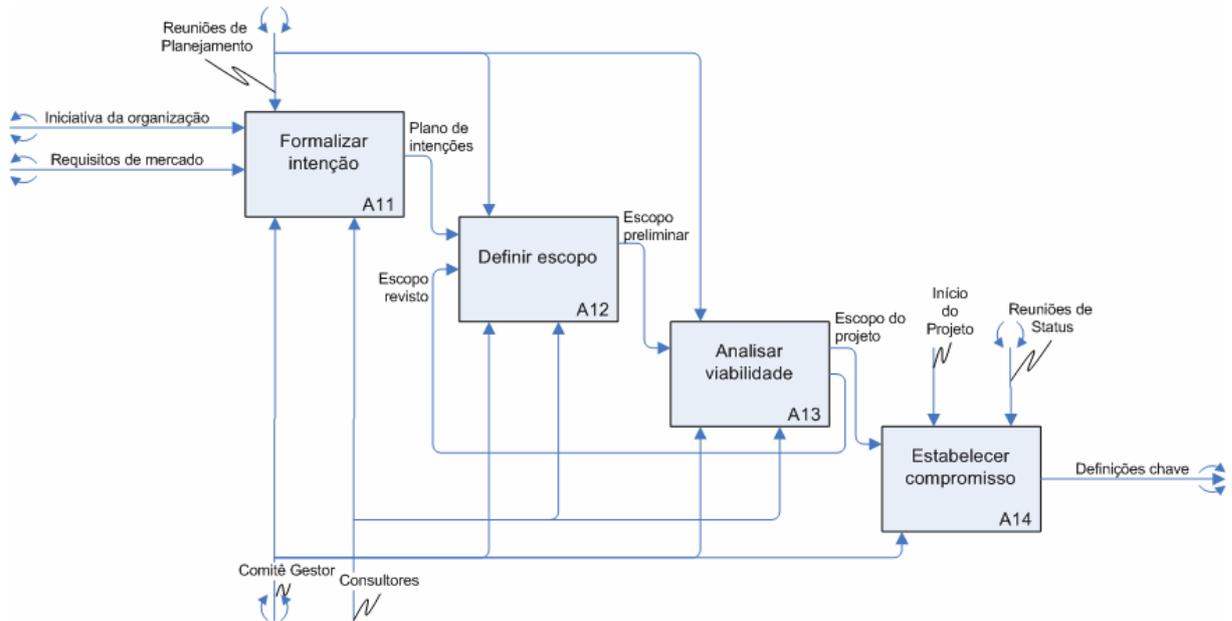


Figura 26 – A1: Modelo de Gestão Estratégica

Contando com a participação ativa do comitê gestor e dos consultores do início ao fim do método, esta é uma etapa chave no fornecimento de definições norteadoras das demais etapas, passando pela formalização de interesse, a definição de escopo e análise de viabilidade até o estabelecimento formal do compromisso de implantação. Cada atividade é descrita em detalhes nos itens a seguir.

#### 4.3.3.1 Formalização de Intenção

Devido a necessidades de mudança no comportamento e na orientação do foco organizacional, juntamente com a decisão estratégica da empresa em levar esta iniciativa adiante, dá-se início à etapa de formalização de intenção.

Esta é realizada através de reuniões de planejamento, onde se dá a estruturação do plano de intenções, além da definição dos integrantes do Comitê Gestor da iniciativa, órgão de nível estratégico composto pela alta direção e encarregado de comandar os trabalhos desta primeira etapa, a fim de fornecer as diretrizes e regulamentações que nortearão os trabalhos seguintes.

Ao longo desta atividade, pode-se contar com o auxílio de consultores externos à organização e especializados na implantação de estratégias de CRM, a fim de auxiliar na elaboração do escopo do projeto e no fornecimento das diretrizes iniciais, caso a organização julgue necessário. O resultado final contempla a elaboração de um Plano de Intenções, com

definições formais acerca da situação problemática da empresa, do entendimento da mesma a respeito de gestão do relacionamento com seus clientes e os primeiros esboços a respeito de prazos e recursos disponibilizados para o projeto de implantação das estratégias de CRM.

#### **4.3.3.2 Definição de Escopo**

Após a elaboração do Plano de Intenções, parte-se para a delimitação do escopo admitido para a implantação do CRM na organização. É evidente que este escopo pode estar sujeito a mudanças ao longo do curso da implantação e da execução das demais etapas, entretanto, ressalta-se a importância de se possuir um escopo inicial bem delimitado, a fim de estabelecer o início e o fim dos trabalhos.

A definição de um volume de trabalho coerente e bem delimitado facilita no controle do projeto, na mensuração de custos, na definição de entregas parciais, no planejamento da organização para adequar-se às mudanças e na alocação de recursos necessários para a execução das atividades previstas.

Ao término desta atividade, executada pelo Comitê Gestor com o possível apoio de uma equipe externa de consultores e através de reuniões de planejamento, deve ser elaborado um documento contendo um escopo preliminar. Este deve contemplar o escopo previsto nas três etapas de implantação, ou seja, nos âmbitos de processos, tecnologia e mudança organizacional.

#### **4.3.3.3 Análise de Viabilidade**

De posse do escopo preliminar idealizado para a implantação das estratégias de CRM, é necessário ocorrer uma validação dos limites estabelecidos e uma avaliação referente à viabilidade do projeto proposto. Neste momento, cabe ao Comitê Gestor avaliar a prioridade desta iniciativa dentre as outras existentes concorrentemente na organização e a capacidade da mesma em prover os recursos físicos, humanos e tecnológicos adequados para a continuidade do projeto elaborado.

Se necessário, o Comitê Gestor deve englobar, nesta fase, colaboradores atuantes nos níveis táticos da organização, como gerentes e coordenadores, que possuem a visão operacional a médio e longo prazo e são capazes de opinar a respeito do impacto do projeto na realidade de suas respectivas áreas. Ao final desta atividade, que na verdade é realizada de

maneira conjunta com a anterior, deve-se chegar a um escopo de projeto definido e validado, com um elevado grau de certeza a respeito de seu cumprimento e viabilidade, e que será utilizado para firmar o compromisso da empresa em dar início à implantação de estratégias de CRM.

Por outro lado, caso o resultado do escopo preliminar não tenha sido satisfatório ou tenha-se detectado inconsistências ou situações que o inviabilizem este deve retornar ao estado de planejamento e sofrer revisões contínuas, que o deixem em condições de ser aprovado e levado adiante ao longo das atividades componentes das demais etapas do método.

#### **4.3.3.4 Estabelecimento de Compromisso**

Ao término da definição do escopo e da análise de viabilidade, tem-se um Documento de Escopo, capaz de definir e estabelecer limites para o projeto de implantação de CRM. Com base neste documento, devem ser especificados os recursos físicos, humanos e tecnológicos necessários para o início do projeto, formalizando o compromisso da organização através de um Plano de Projeto.

Este documento deve conter o escopo, a estrutura tecnológica, as pessoas envolvidas internas e externas à organização, dados de empresas parceiras contratadas para realizar a implantação conjuntamente, além de um macro-cronograma e dados relativos a prazos, datas de controle, custos estimados e verba disponível para a realização do projeto.

A elaboração do Plano de Projeto marca o início formal dos trabalhos, onde devem ser apresentados a todos os envolvidos tudo o que está contido no documento, a fim de alinhar objetivos, expectativas, responsabilidades e prazos, dirimindo possíveis dúvidas dos integrantes da equipe, sejam estes internos ou externos à organização. A partir do estabelecimento do compromisso, o projeto deve contar com reuniões periódicas de acompanhamento, a fim de facilitar o processo de controle de escopo, atividades e custos, reportadas diretamente ao Comitê Gestor.

Um complemento do Plano de Projeto fornece definições-chave ao restante das etapas relacionadas a processos, tecnologia e mudança organizacional, servindo de subsídios e norteadores das decisões tomadas nestas etapas do método.

#### 4.3.4 Etapa de Gestão de Processos

A segunda etapa do método é denominada Gestão de Processos, e a maneira como esta é conduzida possui grande importância para a correta aplicação do método e obtenção dos resultados desejados. O método proposto neste estudo utiliza nesta etapa o conceito de processos e não de áreas funcionais dentro das empresas. Mais especificamente, processos cruzam as áreas funcionais e são executados de maneira descentralizada, fluida e contínua através de diferentes áreas e por diferentes agentes em tempos igualmente distintos.

Assim, é de grande relevância para a equipe que está implantando estratégias de CRM em uma organização conhecer e compreender os processos executados dentro da empresa e que estão diretamente relacionados ao escopo pretendido e definido no Plano de Projeto. A figura 27 ilustra as atividades previstas nesta etapa.

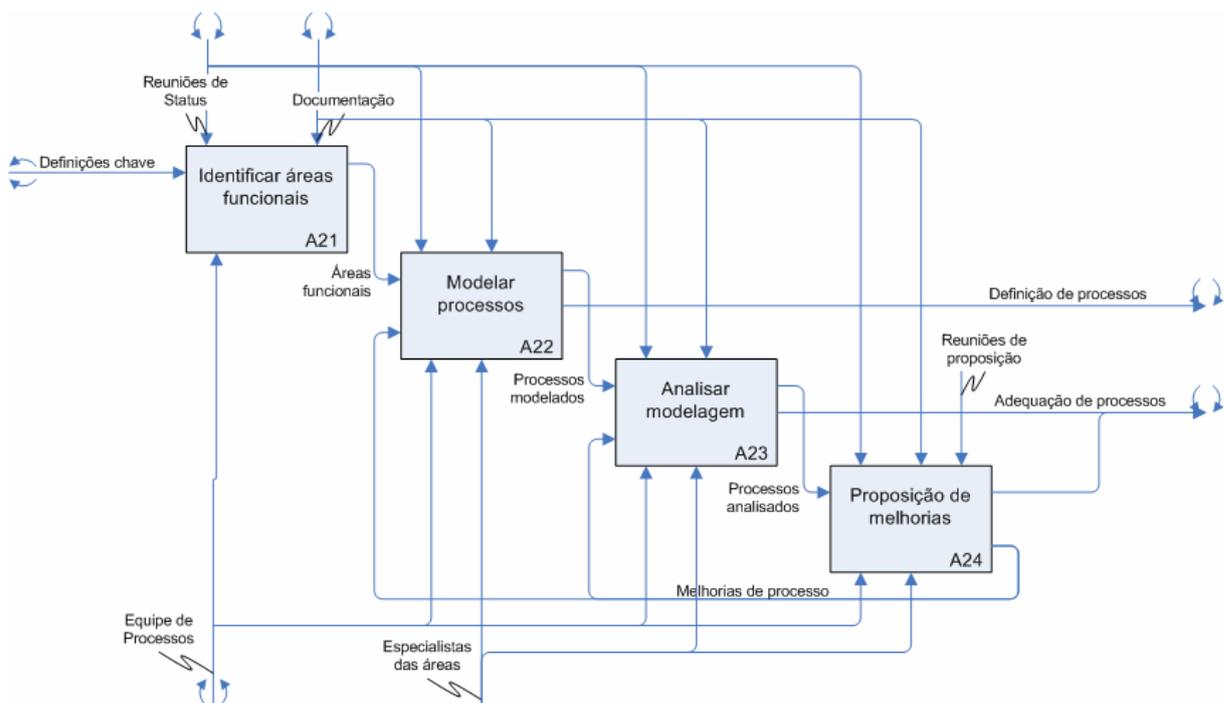


Figura 27 – A2: Modelo de Gestão de Processos

O entendimento do funcionamento dos processos envolvidos com as estratégias de CRM a serem adotadas é crucial para que a equipe envolvida na implantação detecte os pontos onde será necessário intervir no processo, na tecnologia adotada ou mesmo estabelecer um ponto de monitoração para a mensuração de resultados no futuro. As atividades desenvolvidas nesta etapa estão descritas nos itens a seguir.

#### 4.3.4.1 Identificação de Áreas Funcionais

O conceito de áreas funcionais remonta os primórdios da administração de empresas quando, na década de 20, Frederick Taylor estudou a complexidade dos processos organizacionais sob a ótica da análise sistemática dos procedimentos de trabalho e introduziu os conceitos de eficiência, especialização e medição de processos. A especialização resultou na concentração do domínio de conhecimento acerca de determinada atividade em torno de alguns profissionais e áreas ou departamentos das empresas, também especializadas em determinadas funcionalidades do negócio. De acordo com De Sordi (2005), muitas empresas permanecem organizadas e administradas segundo esta visão de áreas ou funções empresariais, como pode-se perceber observando os organogramas de grande parte das empresas existentes.

Com a aplicação contínua e recente de novas teorias e práticas nas organizações, como, por exemplo, a reengenharia, a utilização de equipes multifuncionais, *benchmarking* e o uso de indicadores de desempenho, houve mudanças significativas no cenário empresarial. Um dos resultados mais representativos deste movimento foi a introdução do conceito de processos de negócio, definidos como fluxos de atividades, de diferentes áreas funcionais, que visam a geração de algo de valor para o cliente.

Deste modo, o primeiro passo para atingir o conhecimento dos processos da organização que interagem diretamente nas estratégias de CRM a serem implantadas trata da identificação das áreas funcionais da organização. Através da relação de áreas funcionais participantes pode-se traçar o desenho dos processos existentes e nos quais o projeto visa atuar. A relação de áreas funcionais identificadas compõe o primeiro estágio do documento de processos que será formado ao longo desta etapa.

#### 4.3.4.2 Modelagem de Processos

De acordo com a realidade das organizações atuais, os processos de negócio ainda são poucos, amplos, complexos e dinâmicos, além de envolverem diversos agentes e apresentarem grande criticidade para a operação da empresa (DE SORDI, 2005). Em virtude destas características, sua modelagem requer o uso de ferramentas e modelos robustos e capazes de fornecer o maior número possível de detalhes a respeito destes processos.

Uma proposta recente do *Business Process Management Institute* (BPMI), sendo a primeira versão (*working draft*) de 25 de agosto 2003, divulgou um modelo para a

especificação de processos de negócio denominado *Business Process Modeling Notation* (BPMN). Comparado às alternativas existentes anteriormente, é possível perceber que se trata de uma alternativa interessante, visto que consegue abranger o um volume de informações suficiente para atender os requisitos dos processos de negócios atuais e apresenta um grau moderado de complexidade e praticidade.

Sua utilização justifica-se por apresentar a possibilidade de estabelecer um padrão de comunicação entre todos os envolvidos com o processo de negócio, desde analistas de negócios, projetistas, gestores e profissionais que implantarão as tecnologias necessárias para suportar o processo. Além disso, a utilização da BPMN como ferramenta integrada ao método apresentado neste estudo cria meios para reduzir as barreiras e perdas atuais na interatividade entre o projeto e a implementação de soluções de TI, dificuldade histórica nos projetos que envolvam implantação que *softwares* no suporte a processos organizacionais. Por fim, outro fator que acaba por justificar a utilização desta solução para a modelagem de processos de negócio é que ela define especificações abrangentes, intuitivas e de fácil entendimento, utilizando padrões já difundidos e largamente utilizados nas principais técnicas antecessoras e níveis hierárquicos capazes de representar a complexidade de cada processo.

De posse das áreas funcionais que compõem a organização, ou a parcela da organização que compreende os processos afetados pelas estratégias de CRM, torna-se possível iniciar o mapeamento destes e descrevê-los no Diagrama de Processos de Negócio (DPN), identificando suas relações, precedência, duração, agentes envolvidos e o fluxo de informação e ou material gerados. Nesta etapa, é fundamental a participação direta de gestores e especialistas das áreas envolvidas, a fim de obter os subsídios necessários para o mapeamento de cada processo analisado. Sugere-se a aplicação de entrevistas qualitativas individuais com os envolvidos em cada área durante o desenho do processo, seguido de um encontro com todos os participantes ao término da modelagem, para que seja efetuada a crítica e validação do trabalho desenvolvido.

#### **4.3.4.3 Análise da Modelagem**

Concluída a versão preliminar do Diagrama de Processos de Negócios, torna-se necessária a condução de uma análise crítica a respeito de alguns pontos principais, relativos a cada processo mapeado na fase anterior, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Itens de análise na modelagem de processos de negócio

	ITEM	DESCRIÇÃO
1	<b>Identificação de gargalos</b>	Identificar gargalos que estejam reduzindo a capacidade produtiva do processo, permitindo o estabelecimento de regras que possuam o <i>throughput</i> e o tempo de execução de cada atividade como parâmetros para o disparo de ações corretivas.
2	<b>Apontamento do caminho crítico e dados de operação</b>	Definir o caminho crítico da operação em cada processo analisado, apontando também indicadores da operação dos mesmos, como desempenho, metas e a razão existente destes, permitindo a realização de <i>benchmarking</i> em caso de reengenharia do processo.
3	<b>Identificação e análise de recursos necessários</b>	Classificar as famílias de recursos (computacionais, humanos, operacionais) necessários à execução do processo, contemplando seus atributos de custo e unidade de medida, realizando em seguida uma análise crítica a respeito da alocação de recursos para cada atividade do processo.
4	<b>Apuração de custos envolvidos</b>	Identificar os custos envolvidos na execução de uma interação completa de cada processo e analisá-los em confronto com o que a organização esperava despende, identificando possíveis pontos de redução de custo.

Além dos quatro itens de verificação apresentados na Tabela 6, a equipe encarregada de analisar os processos presentes no DPN deve ter em mente as necessidades do cliente da organização, buscando realizar a análise de modo a garantir, ao término do trabalho, que os interesses do cliente sejam preservados e que a organização opere com a intenção de realizar as funções básicas de gestão do seu relacionamento com seus clientes, os fidelizando, retendo, satisfazendo suas necessidades e buscando o conhecimento contínuo de seus hábitos e intenções.

Os diagramas revistos e analisados nesta atividade alimentam a etapa de Gestão Tecnológica, guiando a implantação de sistemas informatizados de modo aderente à realidade dos processos vigentes na organização.

#### 4.3.4.4 Proposição de Melhorias

Visando a melhoria contínua dos processos desempenhados na organização abordada, após a conclusão da análise crítica sobre cada item enunciado na Tabela 6, aplicada

sobre o Diagrama de Processos de Negócio gerado, a equipe que conduz a implantação do projeto pode concluir que é necessária a proposição de melhorias no modelo mapeado.

Através de reuniões que devem envolver os responsáveis pelo mapeamento e análise além de gestores e especialistas das áreas envolvidas, deve ser discutido cada um dos potenciais pontos de melhorias no processo, visando apresentar as sugestões e analisar a viabilidade de colocá-las em vigência. Se for dispensada a correta atenção e dedicação a esta atividade da Etapa de Gestão de Processos do método, uma nova realidade pode ser apresentada no momento de implantar a tecnologia que dará suporte aos processos da organização em suas estratégias de CRM, evitando retrabalhos e propiciando ganhos para a organização.

Cabe salientar que, por tratar-se da mudança do foco de operação da empresa, naturalmente voltada para seus produtos e serviços, e atendimento ao cliente, é comum a necessidade de adequar certos processos organizacionais, o que confere uma significância ainda maior a esta atividade, em específico, e à Etapa de Gestão de Processos, como um todo.

#### **4.3.5 Etapa de Gestão Tecnológica**

O método proposto neste trabalho tem seqüência, após as etapas de Gestão Estratégica e de Processos, com a etapa de Gestão Tecnológica. Ao longo desta etapa, são detalhadas as atividades necessárias durante a implementação das soluções de apoio tecnológico para as estratégias de CRM da organização.

Embora exista uma imagem errônea difundida nas organizações de que, assim como as soluções informatizadas de *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou de *Product Life Management* (PLM), ou ainda de *Supply Chain Management* (SCM), adotar uma estratégia de CRM resume-se a implantar um sistema informatizado, é inegável sua importância no processo. É através da solução informatizada que a organização torna-se capaz de coletar, armazenar e analisar informações de seus clientes, possibilitando conhecê-los melhor, entender suas necessidades e interagir com cada um da maneira mais adequada e eficiente. A figura 28 ilustra as atividades e o encadeamento existentes entre estas.

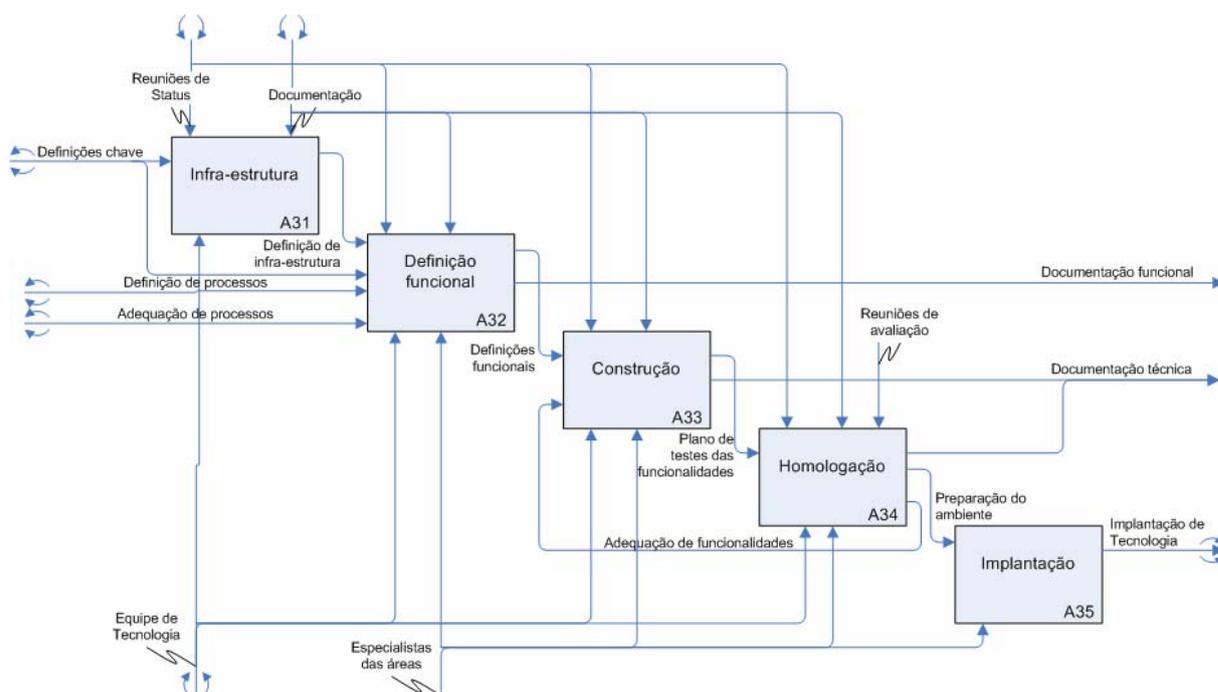


Figura 28 – A3: Modelo de Gestão Tecnológica

Com base nas definições-chave oriundas do Plano de Projeto, definido na primeira etapa, e no Diagrama de Processos de Negócio, originado na etapa de Gestão de Processos, são elaboradas as definições funcionais que determinarão as funcionalidades disponibilizadas através dos sistemas informatizados, assim como desenvolvem-se as customizações necessárias e prepara-se a infra-estrutura física necessária. A seguir são detalhadas todas as atividades pertinentes a esta etapa.

#### 4.3.5.1 Infra-estrutura

Uma das atividades primordiais para o sucesso na implantação de soluções tecnológicas é a preparação cuidadosa da infra-estrutura. Planejar e dimensionar as necessidades de espaço físico, capacidade de servidores, bancos de dados, estrutura de rede, controle de acesso e permissões são pontos importantes que podem comprometer o resultado do trabalho se a devida atenção não for dispensada.

O planejamento da infra-estrutura deve ser executado com base nas definições-chave do Plano de Projeto e com base no diagrama de processos mapeado na etapa de Gestão de Processos, sendo executado pela equipe de tecnologia do projeto. Cabe a esta atividade:

- a) Definir a equipe que participará da etapa de Gestão Tecnológica do método proposto;
- b) Planejar a estrutura física e lógica de acesso e disposição de recursos;

- c) Dimensionar o nível de carga e utilização das aplicações tecnológicas a serem implantadas e adequar os servidores e bancos de dados para suportarem a demanda;
- d) Documentar a arquitetura da solução adotada;
- e) Viabilizar a integração de sistemas entre as soluções a serem implantadas e os sistemas existentes na organização.
- f) Apoiar a decisão da organização no processo de escolha pela solução tecnológica a ser adotada.

A escolha da solução de TI deve ser trabalhada com cautela. Apesar do grande número de pacotes de soluções corporativas de CRM existentes, a organização deve verificar se estes realmente atendem suas necessidades, analisando sua portabilidade, capacidade de customização, custo, necessidade de infra-estrutura, escalabilidade e funcionalidades existentes. Sugere-se a elaboração de um *checklist* contendo as funcionalidades desejadas pela organização, visando suportar os processos de negócio presentes no DPN e, então, comparar diversos fornecedores, verificando ao final do processo qual obteve o maior escore de atendimento de requisitos. Uma alternativa é o desenvolvimento de uma ferramenta proprietária, contudo, esta alternativa pode resultar em custos mais elevados, prazos mais extensos e um resultado não garantido de atendimento das necessidades da organização.

O documento final de Plano de Infra-estrutura do projeto deve ser completo e suficientemente detalhado, de modo a suportar o restante do andamento da etapa de Gestão Tecnológica, além de possuir a necessidade de validação junto ao Comitê Gestor do projeto, devido ao seu impacto direto em custos e prazos dispensados ao projeto.

#### **4.3.5.2 Definição Funcional**

A equipe de tecnologia do projeto, juntamente com usuários-chave e especialistas das áreas funcionais e processos organizacionais envolvidos com as estratégias de CRM adotadas pela empresa, deve elaborar o documento de especificações funcionais, que servirá de base para a construção e implantação do suporte tecnológico ao CRM da organização.

Esta atividade baseia-se em definições prévias e oriundas de diferentes momentos do trabalho desenvolvido, entre eles o (i) Plano de Projeto, que delimita o escopo do mesmo e fornece as diretrizes básicas de condução de qualquer esforço desenvolvido no projeto, (ii) o Diagrama de Processos de Negócio, desenvolvido na segunda etapa do método e responsável

pelo mapeamento e adequação de processos envolvidos no escopo previsto da implantação de CRM e (iii) do Plano de Infra-estrutura, oriundo da atividade anterior no método, que determina o ambiente e as condições de implantação de qualquer solução tecnológica adotada no projeto.

Com o apoio de usuários-chave e especialistas das áreas é possível determinar quais funcionalidades são requeridas na solução de TI adotada, o que determina o grau de customização necessária da mesma. No caso da implantação de pacotes de soluções, fato bastante comum em organizações de médio e grande porte, também é necessário efetuar a análise de aderência das funcionalidades presentes no pacote de soluções em relação aos processos da organização.

Caso existam funcionalidades no pacote que não são requeridas pela organização pode-se desabilitá-las, seja através de parametrização da solução ou ainda através de customização. Cabe ao cliente, junto com a equipe de tecnologia, realizar esta análise e decidir, para cada caso, a melhor alternativa: (i) modificar o processo da organização para aderir às melhores práticas propostas pelo *software* ou (ii) modificar o *software* para atender à realidade da organização.

Ao término desta atividade deve ser gerado um conjunto de documentos contendo as especificações funcionais relativas a cada processo analisado. Estes documentos devem conter as parametrizações necessárias na ferramenta ou ainda as customizações necessárias, indicando os passos para que a equipe de programadores possa executar a função com o mínimo de intervenção funcional possível.

#### **4.3.5.3 Construção**

De posse das especificações funcionais geradas na atividade anterior, a equipe de desenvolvedores de *software* pode dar início à atividade de construção, que consiste na tradução das definições de alto nível, realizadas junto aos usuários da organização para a criação de interfaces e funcionalidades presentes no sistema de TI implantado no projeto. Este trabalho pode consistir: (i) na customização de funcionalidades novas, (ii) na adaptação de funcionalidades existentes, ou ainda (iii) na parametrização do sistema para que passe a suportar as funcionalidades requeridas.

Durante a execução da atividade de construção é importante que a equipe de desenvolvedores atenda-se ao escopo traçado e aos prazos delimitados para a construção de

cada funcionalidade. Descompassos entre prazos estimados e realizados podem acarretar sérias implicações no andamento da etapa de Gestão Tecnológica, assim como no projeto como um todo, resultando em descumprimentos de datas planejadas e de metas traçadas no Plano de Projeto.

Em contrapartida, esforço similar deve ser mobilizado para assegurar a qualidade da construção realizada, a fim de evitar retrabalhos após a atividade de homologação ou ainda erros de operação que podem comprometer a organização ou a credibilidade no projeto após sua implantação.

Após o término das construções devem ser geradas especificações técnicas, relatando os procedimentos necessários para efetuar a parametrização ou customização de cada funcionalidade especificada funcionalmente, além do plano de testes. Este último possui grande importância no processo, visto que será utilizado na fase de homologação, a fim de certificar e qualificar o trabalho executado nesta atividade do método.

#### **4.3.5.4 Homologação**

Realizada através de reuniões de avaliação entre os analistas funcionais da equipe de tecnologia e os usuários-chave das áreas que utilizarão cada uma das funcionalidades construídas, a atividade de homologação consiste em validar e atestar a qualidade e o funcionamento de cada item parametrizado ou customizado na atividade anterior.

Esta atividade possui o intuito de filtrar incorreções que poderiam vir a ser detectadas apenas quando a solução estivesse sendo executada em ambiente de produção, propiciar a garantia de qualidade do desenvolvimento efetuado e obter o termo de aceite assinado pelo usuário-chave responsável, atestando que a funcionalidade requerida foi devidamente construída e atende os requisitos desejados.

Ao longo desta atividade devem ser executados não apenas testes unitários, mas também testes integrados, compostos de um fluxo real de processo da organização sendo executado com a utilização das ferramentas de tecnologia da informação desenvolvidas. Estes testes possibilitam detectar possíveis falhas do sistema oriundas de variações no comportamento esperado dos usuários ou de características dos processos de negócio não mapeadas durante a etapa de Gestão de Processos, em geral, regras ou exceções bastante específicas e dependentes de contextos restritos.

Com o término da atividade de homologação, os itens reprovados retornam para análise e construção nas atividades anteriores, até atingirem o nível de qualidade e funcionamento desejados. Finalizada a homologação de todos os itens relacionados, deve-se obter o termo de aprovação da solução, assinado pelos gestores de todas as áreas funcionais envolvidas e beneficiadas com a solução, assim como pelo Comitê Gestor do projeto. Este termo autoriza o início da última atividade da etapa de Gestão Tecnológica, responsável pela disponibilização da solução aos usuários finais.

#### **4.3.5.5 Implantação**

A última atividade proposta neste método para a etapa de Gestão Tecnológica trata da implantação da solução desenvolvida, ou seja, da disponibilização de suas funcionalidades para as áreas usuárias que possuem processos de negócio que influenciam diretamente nos propósitos e estratégias de CRM adotados pela organização.

Ao longo desta atividade, devem ser planejadas as ações migratórias e de disponibilização da solução, tais como: (i) identificação, transformação e migração de dados históricos presentes em outras bases de dados e sistemas, (ii) preparação de segurança do ambiente e criação de perfis de segurança de usuários, (iii) parada de possíveis sistemas que estejam sendo substituídos por novas soluções de TI e (iv) monitoração do ambiente físico, da utilização e estabilidade da aplicação.

Neste momento culmina a execução do projeto, tendo início efetivo a gestão do relacionamento da empresa com seus clientes, através do registro de dados e da análise destes enquanto informações a respeito de comportamentos, necessidades e tendências. A partir deste ponto da execução do método, torna-se possível a obtenção de conhecimento acerca dos clientes da organização e, com isso, o planejamento de ações que busquem estreitar e fortalecer o relacionamento com a organização, objetivando fidelizá-lo e atendê-lo da melhor forma possível.

#### **4.3.6 Etapa de Gestão de Mudanças**

A etapa final do método apresentado neste estudo é denominada Gestão de Mudanças. Esta etapa possui papel determinante para o sucesso do trabalho desenvolvido nas

etapas anteriores. Isto deve-se ao fato de que de pouco adianta realizar intervenções nos processos da organização, implantar ferramentas computacionais que os suportem e empreender tempo e recursos da empresa se não for disseminado de forma adequada o conceito de CRM entre seus gestores e colaboradores ou se a organização for incapaz de mensurar e avaliar os resultados obtidos com a adoção do foco de operações voltado para seus clientes.

Visto que, muito mais que um sistema informatizado ou um conjunto de novas práticas a serem desenvolvidas, o CRM é verdadeiramente um conceito inovador para a maioria das empresas, ele exige uma adaptação profunda, abrangente e gradual. Nesse sentido, é indispensável que haja o correto gerenciamento destas mudanças dentro da organização. A figura 29 ilustra as quatro atividades previstas nesta etapa, a fim de propiciar o gerenciamento das mudanças.

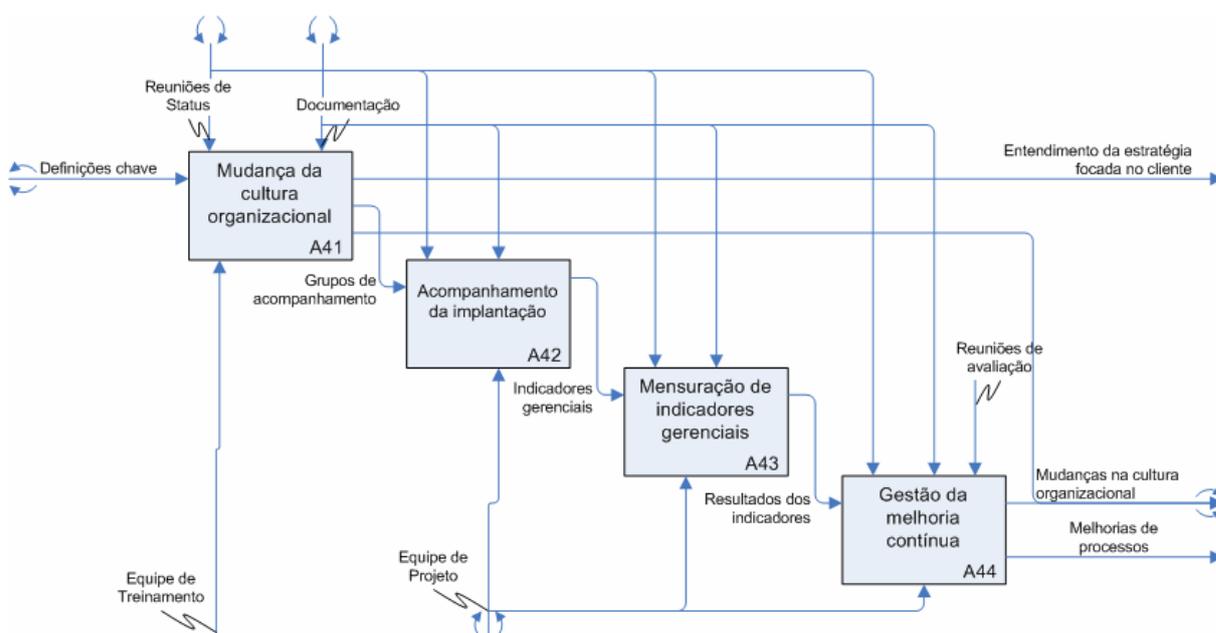


Figura 29 – A4: Modelo de Gestão de Mudanças

Além da necessidade de mudança da cultura da organização, também fazem parte desta etapa atividades de acompanhamento, monitoração e melhoria da estratégia de CRM desenvolvida na empresa através do método proposto neste estudo. Ao longo da aplicação das estratégias formuladas, percebem-se melhorias anteriormente não detectadas, novas facetas de relacionamento com os clientes ainda não exploradas e alterações nos processos envolvidos com as estratégias de CRM que podem beneficiar a organização. As atividades desenvolvidas nesta etapa estão descritas nos itens a seguir.

#### 4.3.6.1 Mudança da Cultura Organizacional

Em sua pesquisa que visava descobrir as principais causas de falha ou insatisfação com projetos de implantação de CRM em organizações, Gentle (2002) detectou que grande parte das causas estava relacionada à falta de disseminação dos conceitos fundamentais relacionados ao CRM dentro das empresas. Não bastava o desenvolvimento e a implantação de um software, e tampouco a simples modificação de alguns processos da organização se estas mudanças não fossem realizadas de forma colaborativa e suas razões de estarem acontecendo não fossem devidamente explicadas aos envolvidos. No projeto da empresa Caso2, analisado no capítulo anterior, ficou clara a falta de gerenciamento de mudanças decorrentes da implantação de CRM, o que afetou o resultado final e o grau de satisfação da empresa. De acordo com Brendler (2001), não importa quão competentes as mudanças tecnológicas sejam, são as pessoas que gerenciam o relacionamento com os clientes e são elas que determinam quão centrada no consumidor será a organização, e não apenas os processos de negócios ou dispendiosas soluções informatizadas.

A mudança da cultura vigente na organização que adota estratégias de CRM é necessária desde as primeiras iniciativas do projeto, ainda na etapa de Gestão Estratégica, pois a alta administração necessita entender os conceitos e os benefícios que a aplicação destas práticas trará para a empresa para aprovar o andamento do projeto e alocar recursos para tal. Entretanto, a mudança da cultura vigente deve ser realizada em todos os níveis. Através de seminários e cursos de formação, uma equipe qualificada de treinamento deve transmitir aos colaboradores envolvidos nas áreas de gestão, processos, tecnologia e demais áreas funcionais os novos conceitos a serem adotados no dia-a-dia da organização, voltando os esforços e o foco da empresa para seus clientes.

Evidentemente, o processo de reestruturação da cultura de uma organização de forma tão radical é lento, trabalhoso e contínuo, havendo necessidade de investimentos em campanhas de comunicação interna e externas, seminários teóricos para divulgar os principais conceitos, treinamentos práticos na área de processos e tecnologia e contínua disseminação dentro de todas as áreas da organização, e não somente das áreas diretamente envolvidas com os processos afetados.

Por tratar-se de uma atividade contínua que inicia com a etapa de Gestão Estratégica e acompanha o desenvolvimento das demais etapas do projeto de modo assistente,

devem ser gerados, através dos treinamentos realizados, grupos de acompanhamento de implantação, para apoiar a execução da próxima atividade prevista nesta etapa.

#### **4.3.6.2 Acompanhamento da Implantação**

Com o apoio dos grupos de acompanhamento de implantação, formados ao longo das sessões de treinamento em processos da organização e funcionalidades presentes na solução tecnológica adotada, é necessário acompanhar a implantação de estratégias de CRM realizada, a fim de detectar correções e adequações que possam vir a ser necessárias.

O grupo de acompanhamento deve ser estabelecido de modo a envolver integrantes oriundos de áreas distintas, a fim de diversificar o conhecimento presente no grupo, além da necessidade de envolver especialistas nos processos de negócios abordados e nas tecnologias adotadas. Tal formação abrangente é necessária para que a identificação de melhorias e ajustes nas estratégias adotadas seja feita de modo coerente, considerando pontos de vista distintos dentro da organização e ainda avaliando os impactos que estes ajustes podem representar para a operação da empresa.

Através de reuniões periódicas de acompanhamento, o grupo de trabalho deve produzir um relatório de observações colhidas em campo, no dia-a-dia de cada membro, relatando possíveis críticas ou sugestões às estratégias adotadas, nos níveis operacional e estratégico. Este relatório, juntamente com a análise de indicadores gerenciais efetuada na próxima atividade, dará suporte para a última atividade desta etapa, relacionada à melhoria contínua dos processos e estratégias adotados na organização.

#### **4.3.6.3 Mensuração de Indicadores Gerenciais**

Focada na medição e avaliação dos resultados obtidos com a implantação de estratégias de CRM, esta etapa utiliza os conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de trabalho fundamental. O BSC foi desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan na *Harvard Business School*, na década de 90 e atua como um sistema de gerenciamento que traduz a missão e a estratégia da empresa e as utiliza como base para o desdobramento de indicadores mensuráveis de desempenho, balanceando-os nas perspectivas financeira, útil para a alta administração, e não-financeira, útil nas áreas operacionais e de apoio (KAPLAN; NORTON, 1997).

Neste estudo, utiliza-se uma adaptação do BSC proposta no trabalho de Kim, Suh e Hwang (2003), orientado para a avaliação de CRM e com dimensões centradas na figura do cliente. Segundo os autores, uma adaptação do BSC justifica-se como método ideal para a avaliação de CRM devido à opinião de diversos pesquisadores da área. Para Martinsons, Davison e Tse (1999), o BSC torna possível avaliar atividades gerenciais tangíveis e intangíveis. Grembergen e Amelinckx (2002), por sua vez, afirmam que o BSC é capaz de avaliar de forma integrada o ambiente composto por processos de negócio e tecnologia. A necessidade de uma adaptação das perspectivas tradicionais do BSC também é evidenciada na pesquisa de Marchesan, Miorando e Ten Caten (2003), na qual os autores afirmam que o monitoramento do CRM necessita, além dos indicadores tradicionais do BSC orientados por produto e vendas, de indicadores que avaliem o desempenho da organização por cliente, seguindo o conceito básico do CRM de *marketing 1-to-1*.

A figura 30 demonstra o método de Kim, Suh e Hwang (2003), sugerido neste trabalho para utilização nesta atividade de mensuração de indicadores.

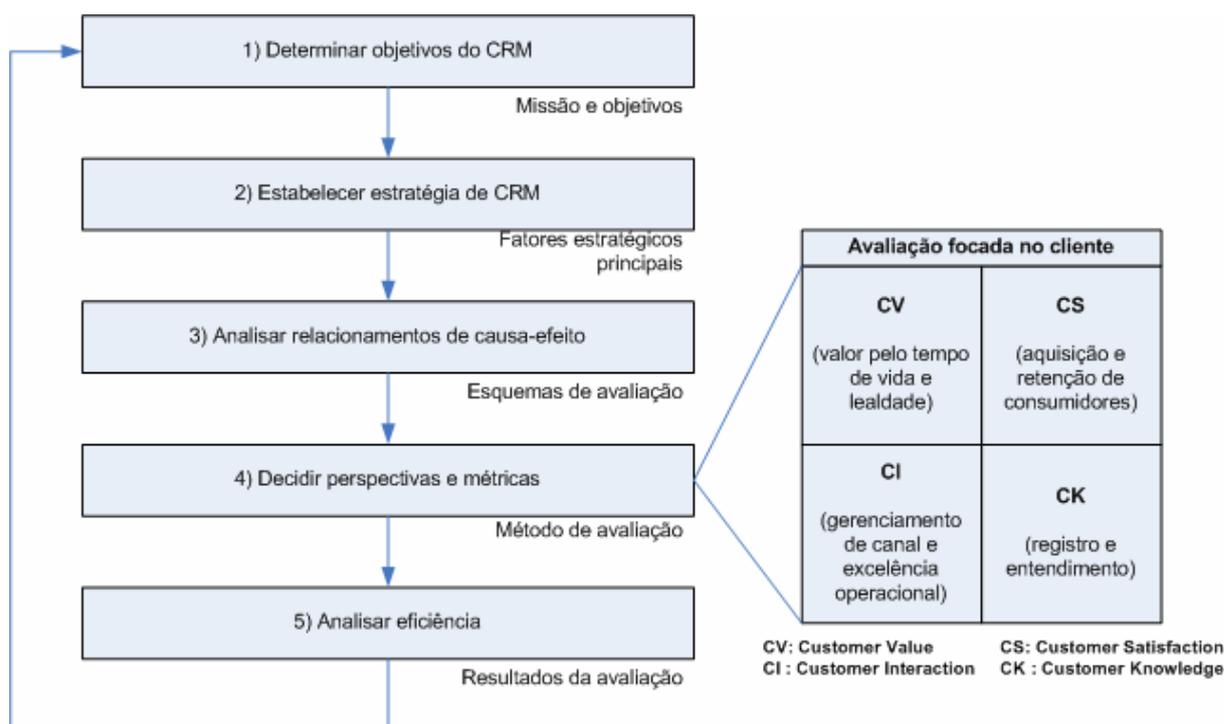


Figura 30 – Processo de avaliação de indicadores focado no cliente

Fonte – Kim, Suh e Hwang (2003)

As duas primeiras etapas do modelo de Kim, Suh e Hwang (2003) são realizadas na etapa de Gestão Estratégica do método proposto neste estudo, e estão definidas pelo

Comitê Gestor do Projeto no Plano de Projeto. Dando seqüência ao modelo de avaliação da figura anterior, a terceira etapa compreende a elaboração de diagramas de causa-efeito de modo a identificar as relações existentes entre as atividades de CRM e os objetivos de negócio da empresa, e analisá-las utilizando as perspectivas propostas pelo modelo, realizando novos ciclos de análise em busca da melhora contínua.

Ao invés das quatro perspectivas tradicionais, propostas por Kaplan e Norton (1997), os autores estabelecem quatro perspectivas relativas aos clientes da organização:

- a) *CK – Customer Knowledge* (Conhecimento do cliente): representa o status do gerenciamento de dados acerca dos consumidores e de seus segmentos. Esta perspectiva é focada no aprendizado através da tecnologia, do entendimento dos perfis de consumidores e suas demandas potenciais. É um pré-requisito para a elaboração de melhorias nos processos de gerenciamento.
- b) *CI – Customer Interaction* (Interações do cliente): representa a excelência operacional e os canais de gerenciamento de serviços aos consumidores. Através do gerenciamento efetivo de CRM as organizações podem satisfazer seus consumidores e obter excelência operacional.
- c) *CV – Customer Value* (Valor do cliente): representa os benefícios recebidos dos consumidores, como o valor pelo tempo de vida e a lealdade dos clientes. Visando manter relacionamentos duradouros esta perspectiva busca encontrar maneiras de conquistar comprometimento e fidelidade dos consumidores, tratando cada qual de acordo com seu valor para a organização.
- d) *CS – Customer Satisfaction* (Satisfação do cliente): representa o nível de satisfação conquistado com produtos e serviços. Trata da verificação se um produto ou serviço atende às expectativas dos consumidores e determina se estes serão clientes permanentes ou não.

Os autores ainda definem uma lista de indicadores de desempenho sugerida para cada uma das quatro perspectivas, vinculando cada indicador ao objetivo que ele atende. A relação completa de indicadores enumerados por perspectiva encontra-se no Anexo A.

A execução desta atividade provê subsídios importantes para a proposição de melhorias, ao longo da atividade seguinte, uma vez identificadas as áreas prementes de ajustes

para que possam atender às expectativas da organização acerca das estratégias de CRM, definidas no Plano de Projeto pelo Comitê Gestor.

#### **4.3.6.4 Gestão da Melhoria Contínua**

Com base nos resultados obtidos a partir da análise de indicadores do BSC, realizada na atividade precedente, somados aos relatórios de sugestões elaborados pelo grupo de especialistas na atividade de acompanhamento da implantação, tem início a última atividade prevista no modelo apresentado, relativa à gestão da melhoria contínua.

Visto que as organizações possuem comportamento e estruturas dinâmicos, permeados por constantes inovações e possíveis alterações nos objetivos de curto e médio prazo, faz-se necessária a contínua revisão das práticas e estratégias adotadas, e isto abrange aquelas adotadas para o relacionamento com os clientes da organização. Através da busca contínua por aperfeiçoamento de suas estratégias de relacionamento com seus clientes, as organizações podem criar e sustentar relações de longo prazo, estabelecendo a retenção e fidelização de seus clientes com o alinhamento das necessidades destes com os objetivos da organização.

Através de reuniões de avaliação, a equipe de projeto deve analisar a documentação recebida através dos relatórios e da análise obtida com base nos indicadores de desempenho e propor melhorias relevantes nos processos desempenhados pela organização e afetados pelos dados analisados ou ainda adequações ou mesmo correções nas funcionalidades desenvolvidas e disponibilizadas na solução informatizada.

Cabe lembrar, ainda, que um terceiro fator também deve ser analisado nesta atividade, com base na documentação desenvolvida nas duas atividades predecessoras, relacionado às pessoas envolvidas e à cultura da organização. Estas devem estar alinhadas com os preceitos fundamentais do CRM, e é possível que melhorias na comunicação desta nova cultura organizacional ou a realização de novos seminários e treinamentos sejam necessárias.

## **4.4 ANÁLISE CRÍTICA DO MÉTODO PROPOSTO**

Ao longo deste capítulo foi apresentado o método proposto neste estudo para nortear e servir de *framework* em implantações de estratégias de CRM em organizações,

apoiando-se nos processos de negócio e na tecnologia. O método foi sugerido em virtude de uma lacuna percebida entre os métodos e métodos existentes na literatura, deficitários em alguns aspectos considerados vitais para a obtenção de resultados com êxito, e a prática desenvolvida comumente nas organizações, alheia a métodos formais que considerem a adoção de CRM como sendo mais que a simples adoção de uma solução tecnológica.

Após analisados os métodos de maior relevância existentes na literatura especializada e os dois estudos aplicados apresentados no capítulo 3, somados à experiência do autor com a implantação de projetos de estratégias de CRM em organizações de grande porte e de diversos segmentos de operação, estruturou-se o método proposto em quatro grandes etapas: (i) Gestão Estratégica, (ii) Gestão de Processos, (iii) Gestão Tecnológica e (iv) Gestão de Mudança.

A primeira etapa, relacionada à Gestão Estratégica, possui participação ativa do início ao fim do método, consistindo em uma etapa chave no fornecimento de definições norteadoras das demais etapas, passando pela formalização de interesse, a definição de escopo e análise de viabilidade até o estabelecimento formal do compromisso de implantação. A literatura (PEPPERS e ROGERS, 1997; STONE, 2001; SWIFT, 2001) aponta a indiscutível necessidade de planejamento prévio, com definições claras e metas bem estabelecidas, para a obtenção de sucesso em qualquer iniciativa de CRM, o que torna esta uma etapa indispensável ao método sugerido.

A Gestão de Processos, por sua vez, consiste em um dos pilares que sustentam o método, ao lado da Gestão Tecnológica, visto que o entendimento do funcionamento dos processos envolvidos com as estratégias de CRM a serem adotadas é crucial para que a equipe envolvida na implantação detecte os pontos onde será necessário intervir no processo, na tecnologia adotada ou mesmo estabelecer um ponto de monitoração para a mensuração de resultados no futuro. Esta importância é evidenciada na literatura (DE SORDI, 2005), amplamente focada nos aspectos de processos de negócio e também nos estudos aplicados, onde lacunas na gestão adequada dos processos de negócio das organizações estudadas representaram dificuldades na implantação dos projetos e uma forte justificativa para a falta de resultados esperados na implantação do projeto da Caso2.

O segundo grande pilar sustentador do método, denominado Gestão Tecnológica, opera com base nas definições-chave oriundas do Plano de Projeto, definido na primeira etapa, e no Diagrama de Processos de Negócio, originado na etapa de Gestão de Processos, a partir dos quais são elaboradas as definições funcionais que determinarão as funcionalidades

disponibilizadas através dos sistemas informatizados, assim como desenvolvem-se as customizações necessárias e prepara-se a infra-estrutura física necessária. A apresentação desta etapa de maneira estruturada não foi encontrada na literatura especializada em implantação de estratégias de CRM, e mesmo nos métodos existentes é apresentada apenas superficialmente. Com base na experiência profissional do autor com a implantação de projetos desta natureza foi possível adicionar esta etapa ao método de modo consistente e integrado às demais etapas.

Por fim, a última etapa prevista no método sugerido, denominada Gestão de Mudanças, possui papel determinante para o sucesso de todo o trabalho desenvolvido nas etapas anteriores, em virtude de que de pouco adianta realizar intervenções nos processos da organização, implantar ferramentas computacionais que os suportem e empreender tempo e recursos da empresa se não for disseminado de forma adequada o conceito de CRM entre seus gestores e colaboradores e se a organização for incapaz de mensurar e avaliar os resultados obtidos com a adoção do foco de operações voltado para seus clientes. Esta etapa do método apresenta uma inovação em relação aos demais métodos encontrados na literatura (PEPPERS; ROGERS; 1993, 1997, 2001, 2002; CURRY; CURRY, 2000; LEE, 2000a; 2000b; 2000c), que abordam também processos de melhoria contínua, mensuração de resultados e acompanhamento de projeto, entretanto não o fazem de modo aprofundado e focado principalmente no aspecto das mudanças implicadas na organização e dos impactos significativos que estas representam para a empresa e para o sucesso das estratégias de CRM. A necessidade de contemplar uma etapa destinada à gestão de mudanças organizacionais também advém da experiência acumulada nos dois projetos analisados no capítulo 3, como estudos aplicados.

Por fim, percebe-se que o método apresentado neste estudo resulta em uma alternativa mais completa e abrangente à literatura existente e aos demais métodos, focados essencialmente no aspecto de processos de negócio e cultura organizacional, em detrimento dos aspectos práticos e relativos à implantação e à mensuração de resultados através de indicadores. Para a aplicação profissional, o método apresenta o aspecto interessante de reunir não apenas aspectos focados na implantação de tecnologia, mas por abranger também a adequação de processos de negócio e da cultura vigente na organização, estabelecendo critérios mensuráveis, a fim de garantir o êxito desejado com a adoção de estratégias de CRM.

## 5 COMENTÁRIOS FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões oriundas do presente estudo, procedentes da revisão na bibliografia especializada na área e dos estudos aplicados realizados que culminaram na proposição de uma nova metodologia para adoção de estratégias de CRM em organizações. Também são apresentadas sugestões para trabalhos de pesquisa futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho abordou a utilização do *Customer Relationship Management* (CRM), enquanto um conjunto de processos de negócios apoiados por sistemas de gestão informatizados, as diversas metodologias existentes e as respectivas dificuldades encontradas ao longo do processo de adoção das estratégias de CRM em organizações. O objetivo principal determinado para este estudo consistiu na elaboração de um método que auxilie e norteie a adoção de estratégias de CRM, abordando os aspectos organizacionais e tecnológicos, atuando conjuntamente na mudança da cultura organizacional vigente e na mensuração de resultados obtidos com a iniciativa.

Dentre os objetivos específicos determinados estavam: (i) a compilação, descrição e análise das principais metodologias existentes na literatura especializada para a implantação de estratégias de CRM; (ii) a descrição e análise de dois estudos aplicados, sob a ótica da metodologia de implantação de CRM adotada e dos resultados obtidos com a mesma e (iii) a proposição de uma nova para a implantação de estratégias de CRM, buscando evidenciar e propor alternativas às lacunas observadas durante a pesquisa na literatura especializada consultada e nos estudos aplicados analisados.

Para o atendimento destes objetivos iniciou-se o estudo com a pesquisa e análise do material encontrado na literatura especializada, versando sobre o marketing de serviços, a origem do marketing de relacionamento e sua revolução nas organizações com foco em seus clientes, o conceito de CRM e as três principais metodologias existentes e utilizadas para sua adoção, propostas por Peppers e Rogers (1993; 1997; 2001; 2002), Curry e Curry (2000) e Lee (2000a; 2000b; 2000c).

Ao longo da pesquisa bibliográfica foram extraídos conceitos importantes acerca da importância do CRM para as organizações focadas em estabelecer, fidelizar e reter clientes com base em um relacionamento duradouro, especialmente as organizações que operam com serviços. Para Berry (1983), Levitt (1993), Grönroos (1985; 1990a; 1990b) e Gummesson (1987), a gestão do relacionamento com os clientes deve constituir um tema de grande importância dos novos paradigmas de marketing.

Visto que a implantação de CRM deve envolver a empresa de modo abrangente, estando a mesma precedida por decisões estratégicas a respeito da melhor metodologia a ser empregada e fundamentada na estruturação da organização sob o enfoque do cliente, esta envolve diversos elementos presentes nas empresas, destacando-se as estratégias, as pessoas, os processos e as tecnologias, sendo estes quatro considerados seus principais pilares de sustentação (BROWN, 2001; GORDON, 1999; STONE, 2001; SWIFT, 2001). Este conceito fundamentou de forma estrutural a metodologia desenvolvida neste estudo, estabelecendo os quatro itens principais referentes às etapas de gestão estratégica, de processos, tecnológica e de mudanças. Ao analisar as três metodologias estudadas percebeu-se a existência de lacunas significativas nos aspectos relativos ao gerenciamento de mudanças, ocasionadas em função da adoção do CRM, e à falta de foco nas pessoas integrantes do processo, privilegiando os aspectos relativos aos processos e à tecnologia empregada.

Para complementar as fontes de conhecimentos necessários à formulação do método proposto, conduziram-se dois estudos aplicados em empresas de serviços, atuantes nos segmentos de telefonia e tecnologia. As experiências obtidas em ambos os estudos foram descritas, contextualizadas com a situação de mercado da organização na época da realização do estudo e analisadas criticamente, a fim de obter conclusões que efetivamente auxiliassem na elaboração do método.

A implantação do projeto de CRM na Caso1 contemplou uma solução bastante abrangente e atuante nas áreas operacional, colaborativa e analítica, envolvendo processos importantes de diversas áreas operacionais da organização. Ao longo do projeto foram realizadas reuniões de planejamento, estruturação de equipes, mapeamento de processos e estes refletiram diretamente no processo de adoção da tecnologia. Como resultado, os objetivos traçados para o projeto em conjunto com a alta direção da empresa foram atingidos plenamente.

Também foi possível melhorar a qualidade do relacionamento estabelecido entre a Caso1 e os consumidores de seus serviços, atentando para suas necessidades e expectativas, e

melhor identificando-os e segmentando-os, através de análises de padrões de consumo e grau de satisfação. O melhor conhecimento dos consumidores possibilitou criar canais e modos diferenciados de interação de acordo com cada cliente e seu valor real e potencial para a Caso1, criando laços mais estreitos entre cliente e empresa, melhorando a imagem da mesma e garantindo um maior índice de retenção e fidelidade.

Na empresa denominada Caso2, do segundo estudo, detectou-se a necessidade de investimento em soluções que permitam organizar a empresa internamente e suportar suas operações. Os antigos sistemas da empresa já não atendiam suas demandas internas, assim como a cultura organizacional essencialmente voltada para o desenvolvimento do produto, até então, desprezando o relacionamento com seus clientes. Após as reuniões iniciais de planejamento, embora a empresa reconhece-se que necessitava de algumas mudanças em seus processos, entretanto, estava decidida a buscar soluções tecnológicas para seus problemas, em virtude de restrições orçamentárias e de prazo que limitavam as possibilidades de alterações em alguns processos cruciais, que somado a problemas de comunicação e atribuição de responsabilidades, comprometeu seriamente os resultados do projeto.

Ao término da implantação do projeto foi possível observar claramente como a falta de atenção destinada aos processos organizacionais e à mudança da cultura empresarial levaram a implantação do projeto à adoção de um CRM parcial, acreditando-se que apenas a plataforma tecnológica poderia responder adequadamente por ações de gestão do relacionamento com os clientes da organização.

Após analisados os métodos de maior relevância existentes na literatura especializada e os dois estudos aplicados apresentados no capítulo estruturou-se o método proposto em quatro grandes etapas: (i) Gestão Estratégica, (ii) Gestão de Processos, (iii) Gestão Tecnológica e (iv) Gestão de Mudança.

A primeira etapa, relacionada à Gestão Estratégica, possui participação ativa do início ao fim do método, consistindo em uma etapa chave no fornecimento de definições norteadoras das demais etapas, passando pela formalização de interesse, a definição de escopo e análise de viabilidade até o estabelecimento formal do compromisso de implantação. A Gestão de Processos, por sua vez, consiste em um dos pilares que sustentam o método, ao lado da Gestão Tecnológica, visto que o entendimento do funcionamento dos processos envolvidos com as estratégias de CRM a serem adotadas é crucial para que a equipe envolvida na implantação detecte os pontos onde será necessário intervir. A Gestão Tecnológica opera com base nas definições oriundas das etapas anteriores, a partir das quais são determinadas as

funcionalidades necessárias e a infra-estrutura que será disponibilizada. Por fim, a Gestão de Mudanças possui papel determinante para o sucesso de todo o trabalho desenvolvido nas etapas anteriores, em virtude de que de pouco adianta realizar intervenções nos processos da organização, implantar ferramentas computacionais que os suportem e empreender tempo e recursos da empresa se não for disseminado de forma adequada o conceito de CRM entre seus gestores e colaboradores e se a organização for incapaz de mensurar e avaliar os resultados obtidos com a adoção do foco de operações voltado para seus clientes.

O método apresentado neste estudo resulta em uma alternativa mais completa e abrangente à literatura existente e aos demais métodos, focados essencialmente no aspecto de processos de negócio e cultura organizacional, em detrimento dos aspectos práticos e relativos à implantação e à mensuração de resultados através de indicadores. Embora a proposição deste método não pretenda exaurir o tema, caracteriza um avanço importante para as empresas que buscam adotar estratégias de CRM e para futuras investigações acerca do tema.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O método proposto neste estudo foi embasado na pesquisa literária e de campo, através da realização de dois estudos aplicados em empresas de serviços nas áreas de telefonia e tecnologia. Entretanto, não foi realizada uma implementação completa em uma organização utilizando-se do método proposto, sugerindo-se a aplicação do mesmo a fim de validá-lo de forma prática.

Outra sugestão seria pesquisar a viabilidade de adotar o método proposto de forma parcial ou modular em organizações que já possuam iniciativas de CRM implantadas e em andamento, porém de forma desestruturada, a fim de validar a interdependência das etapas referentes à estratégia, processos, tecnologia e mudanças, e a capacidade de cada uma operar melhorias nas organizações de forma independente.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. Truths of Service. **Executive Excellence**. Abril, 1998.

ANDERSON, J.C. Relationship in Business Markets: Exchange Episode, Value Creation and Their Empirical Assessment. **Journal of the Academy of Marketing Science**. V. 23, p. 346-350, 1995.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4<sup>a</sup>.ed. Porto Alegre: Campus, 2001.

BERRY, Leonard L. Services Marketing is Different. **Business**, Maio/Junho, p.24-29, 1980.

\_\_\_\_\_. Relationship Marketing. In: BERRY, L.L.; SHOSTACK, G.L.; UPAH, G.G. (Eds.). **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, p. 25-28, 1983.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing, competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

BITNER, Mary Jo, et.al. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. **Journal of Marketing**, v.54, p.71-84, 1990.

BOLONHA, J. Carlos. As armadilhas do Customer Relationship Management. **Developer's Magazine**. 2002. Disponível em: <<http://www.developers.com.br/artigos.asp?artigo=687>>. Acessado em: 27 de junho de 2005.

BOLTON, Ruth N.; DREW, James H. A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. **Journal of Marketing**, v.55 , p.1-9, 1991.

BRENDLER, W. The human dimension of CRM: the key to success or failure. **The Customer Relationship Primer**. 2<sup>nd</sup>. Ed., 2001.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. 1<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, Stanley. **CRM – Customer Relationship Management – uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CARDOSO, O. Regina. **Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA, Edgard P. Neto. **Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, J. I. Pereira. **Atendimento: pressuposto do marketing de relacionamento**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship Marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. **Journal of Marketing**, v.54, p.68-81, 1990.

CURRY, Jay; CURRY, Adam. **The customer marketing method: how to implement and profit from customer relationship management**. New York: Free Press, 2000.

DE SORDI, José O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FEINBERG, Richard; TROTTER, Mike. Immaculate deception: the unintended negative effects of the CRM revolution. **CRM Project**. v.2. Purdue University, Center for Customer Driven Insight. 2001. Disponível em: <[http://www.ccdq.com/docs/Immaculate\\_deception.pdf](http://www.ccdq.com/docs/Immaculate_deception.pdf)>. Acessado em: 11 de junho de 2005.

FERNANDES, Almir. **Administração Inteligente** – Novos caminhos para as organizações do século XXI. São Paulo: Futura, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da Língua Portuguesa**, 2002.

FOURNIER, S. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**. v.24, p.343-373, 1998

GENTLE, Michael. **The CRM project management handbook: building realistic expectations and managing risk**. London: Kogan Page, 2002.

GIANESI, Irineu, G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento – estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. Best Practices: Customer Relationship Management. **Ivey Business Journal**, 2002.

GREENBERG, Paul. **CRM at speed of light: capturing and keeping customers in internet real time**. Berkeley: Osborne/McGraw-Hill, 2001.

GREMBERGEN, W.V.; AMELINCKX, I. **Measuring and managing e-business projects through the balanced scorecard**. Proceedings of the 35<sup>th</sup> Hawaii International Conference

on System Science, Big Island (Hawaii), Organizational Systems and Technologies Track. IEEE Computer Society Press, 2002.

GRÖNROOS, Christian. The marketing strategy continuum, toward a marketing concept for the 1990s. **Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration**. Working Papers 201, Helsinki, 1990a.

\_\_\_\_\_. Relationship approach to marketing in service context: the marketing and organization behavior interface. **Journal of Business Research**. v.20, n.1, p.3-11, 1990b.

\_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. The new marketing - Developing long-term interactive relationships. **Long Range Planning**. v.20, p.10-20, 1987.

\_\_\_\_\_. **Total Relationship Marketing: From the \$Ps – Product, Price, Promotion, Place – of Traditional Marketing Management to the 30Rs – the Thirty Relationships – of the New Marketing Paradigm**, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

\_\_\_\_\_. **Total Relationship Marketing: marketing management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy**. 2ª.ed, Londres: Butterworth-Heinemann, 2002.

HEIDE, Jan B. Interorganizational Governance in Marketing Channels: theoretical perspectives on forms and antecedents. **Journal of Marketing**. v.58, p.71-85, 1994.

JAMIL, Jorge Leal. **Repensando a Tecnologia da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 2a. edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4ª.ed. São Paulo, Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. It's time for total marketing. **Business Week Advance Executive Brief**. v.2, 1992.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Cary. **Princípios de marketing**. 5ª.ed. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1998.

KIM, J.; SUH, E.; HWANG, H. A model for evaluating effectiveness of CRM using the balanced scorecard. **Journal of Interactive Marketing**. v.17, p.5-19, 2003.

LEE, Richard A. **Four steps to success with CRM**. 2000a. Disponível em: <<http://www.crmguru.com/content/features/lee02.html>>. Acessado em: 12 de junho de 2005.

\_\_\_\_\_. **The customer relationship marketing deployment guide**. v.1.0, St. Paul: HYM, 2000b.

\_\_\_\_\_. **The customer relationship marketing planning guide**. v.1.0, St. Paul: HYM, 2000c.

\_\_\_\_\_. **The customer relationship marketing survival guide**. v.1.0, St. Paul: HYM, 2000d.

LEVITT, Theodore. After the sale is over. **Harvard Business Review**. Set/Out, 1993.

\_\_\_\_\_. **A imaginação de marketing**. Tradução: Auriphebo Berrance Simões. 2ª. Ed. São Paulo, Atlas, 1995.

MARCHESAN, C.H.; MIORANDO, R.F.; TEN CATEN, C.S. A complementaridade entre as estratégias de CRM e de BSC. **In: Anais do ENEGEP**, 2003.

MARTINSONS, M.; DAVISON, R.; TSE, D. The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems. **Decision Support Systems**. v.25, p.71-88, 1999.

META Group, Inc. **The customer relationship management ecosystem**. 2000. Disponível em: <<http://www.metagroup.com>>. Acessado em: 23 de junho de 2005.

McKEAN, John. **Customer are people: the human touch**. England: John Wiley & Sons, 2003.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, 1994.

MURRAY, K. B. A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities. **Journal of Marketing**, v.55, p. 10-25, 1991.

NOORDEWIER, Thomas G.; JOHN, George; NEVIN, John R. Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. **Journal of Marketing**, v.54, p.80-93, 1990.

OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 63, p. 33-44, 1999.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Chapter 1 - The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, J.N.; PARVATYIAR, A. (Eds.), **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc, 2000.

PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARCK, M.; PECK, H. **Relationship Marketing for Competitive Advantage: winning and keeping customers**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARCK, M. **Relationship Marketing: strategy and implementation**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

PELS, J. Exchange relationships in consumer markets? **European Journal of Marketing**. v.33, p.19-37, 1999.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **The one to one future: building relationships one customer at a time.** New York: Currency Doubleday, 1993.

\_\_\_\_\_. **Enterprise one to one: tools for competing in the interactive age.** New York: Currency Doubleday, 1997.

\_\_\_\_\_. **Marketing 1to1 – um guia executivo para entender e implantar estratégias de CRM.** 2ª.ed., São Paulo: Makron Books, 2001.

\_\_\_\_\_. **CRM Avançado – técnicas e modelos para profissionais envolvidos em projetos de CRM.** Material Peppers and Rogers do Brasil, 2002.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 8ª.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REICHHELD, Frederick; SASSER, W. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review.** v.68, p.105-111, 1990.

REICHHELD, Frederick. **The Loyalty Effect.** Cambridge: Harvard Business School, 1996.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Lealdade.** São Paulo: Campus, 2002.

RENTSCHLER, R.; JENNIFER, R.; RODNEY, C.; RICKARD, J. Relationship marketing, audience retention and performing arts organization viability. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing.** v.7, n.2, 2001.

RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SCHULTZ, D. E. Relationship marketing: Cutting both ways. **Marketing News.** v.31, 1997.

SILVESTRO, Rhian. Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations and Production Management.** UK, v. 19, n. 4, p. 399-420, 1999.

STERN, B. B.; THOMPSON, C. J.; ARNOULD, E. J. Narrative analysis of a marketing relationship: The consumer's perspective. **Psychology and Marketing.** v.15, p.195-214, 1998.

STONE, Merlin et al. **CRM – marketing de relacionamento com os clientes.** São Paulo: Futura, 2001.

SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management – o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: after marketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

WILSON, David T. An integrated Modelo of Buyer-Seller Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**. v.23, p.335-345, 1995.

WILSON, H.; DANIEL, E.; McDONALD, M. Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. **Journal of Marketing Management**. v.18, p.193-220, 2002.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Problems and strategies in service marketing. **Journal of Marketing**. v. 49, p.33-46, 1985.

ZENONE, L. C. (Coordenador). **Customer Relationship Management (CRM) – conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

## ANEXO A

O modelo proposto para a mensuração da eficiência de estratégias de CRM de Kim, Suh e Hwang (2003), prevê a utilização de quatro perspectivas inspiradas nas utilizadas pelo Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1997):

- a) *CK – Customer Knowledge* (Conhecimento do cliente);
- b) *CI – Customer Interaction* (Interações do cliente);
- c) *CV – Customer Value* (Valor do cliente);
- d) *CS – Customer Satisfaction* (Satisfação do cliente).

Tais perspectivas estão dispostas da seguinte maneira, conforme a figura 31.

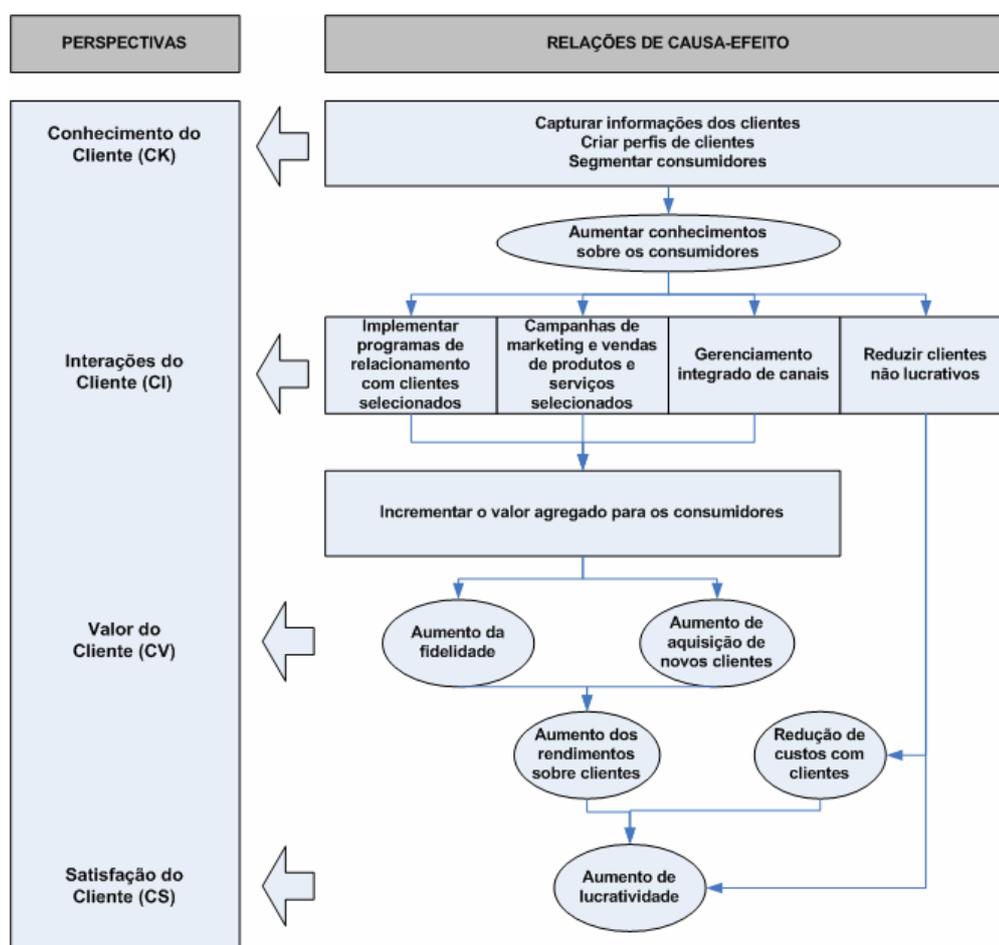


Figura 31 – Relações de causa-efeito e perspectivas relacionadas

Fonte – Adaptado de Kim, Suh e Hwang (2003)

De acordo com o modelo proposto pelos autores, no primeiro momento a organização deve buscar coletar o máximo de informações sobre seus clientes e cria perfis classificatórios dos mesmos, segmentando-os através da descoberta de dados realizada sobre a base de informações acumuladas. Em seguida a organização deve integrar todas as informações disponíveis de cada consumidor em uma visão consolidada, pois através do conhecimento do consumidor é propiciado descobrir suas necessidades durante as interações com o mesmo e, conforme estas demandas são atendidas de maneira satisfatória, criam-se laços de lealdade entre organização e consumidores. Por fim, de acordo com o modelo proposto, através da sustentação de relações leais de longo prazo a organização atinge incrementos em sua lucratividade e rendimentos.

Para avaliar a efetividade do modelo proposto os autores enumeraram diversos indicadores possíveis de serem mensurados para cada uma das quatro perspectivas propostas de avaliação, com a finalidade de remover ambigüidades nos níveis estratégicos e tomadores de decisões, além de prover um meio de avaliar continuamente a adesão das iniciativas de CRM aos objetivos estratégicos e corporativos.

As tabelas a seguir sumarizam as métricas propostas pelos autores relacionadas com o objetivo almejado correspondente à obtenção de cada uma, divididas por perspectiva.

Tabela 6 – Indicadores para Conhecimento do Cliente (CK)

<b>OBJETIVO</b>	<b>MÉTRICAS</b>
<b>Coletar informações de clientes</b>	Aquisição de consumidores (Nº.) Número de consumidores (Nº.)
<b>Analisar informações de clientes</b>	Web marketing
<b>Aquisição de novos clientes</b>	<i>Page views</i> por dia (Nº.)
<b>Entendimento de necessidades de clientes</b>	Visitas por dia (Nº.)
<b>Melhoria nas habilidades por trabalhador</b>	Volume de vendas/trabalhador (%)
<b>Melhoria nas técnicas de CRM</b>	Capacidade tecnológica (Nº.) Frequência de troca de hardware (Nº.) Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (\$) Pesquisas de perfis de consumidores (\$)
<b>Serviços de segurança</b>	Nível de segurança (%)

Tabela 7 – Indicadores para Interação do Cliente (CI)

<b>OBJETIVO</b>	<b>MÉTRICAS</b>
<b>Resposta apropriada para requisição do cliente</b>	Campanhas de marketing (Nº.) Custo total de promoção (\$) Frequência de atualização de conteúdo (Nº.)
<b>Integração de processos de negócios</b>	Quantidade de formas de pagamento (Nº.)
<b>Melhorias no gerenciamento de canais</b>	Número de canais de resposta para demandas do cliente (Nº.) Custo total de gerenciamento de canais (\$)
<b>Maximização da eficiência das operações</b>	Tempo médio de entrega depois do preenchimento do pedido (Nº.) Tempo de resposta para demandas do cliente (Nº.)
<b>Customização de produtos e serviços</b>	Transações conduzidas por membro (%) Diversidade de produtos Tempo de disponibilidade para venda de produtos populares

Tabela 9 – Indicadores para Valor do Cliente (CV)

<b>OBJETIVO</b>	<b>MÉTRICAS</b>
<b>Melhorias na retenção de clientes</b>	Quantidade de clientes retidos (Nº.)
<b>Aumento de lucratividade</b>	Total bruto de Vendas (\$) Total de vendas ordinárias (\$) Recursos/Funcionário (\$) Lucro/Funcionário (\$)
<b>Melhorias no serviço e suporte a clientes</b>	Canais de comunicação
<b>Construção de comunidade virtual atrativa</b>	Usabilidade Atratividade Eficiência para navegação Busca de conteúdo Consistência da estrutura do site

Tabela 10 – Indicadores para Satisfação do Cliente (CS)

<b>OBJETIVO</b>	<b>MÉTRICAS</b>
<b>Melhorias na qualidade dos serviços</b>	Imagem da marca (%) Nível de serviço – resposta às demandas de clientes (%) Quantidade de solicitações diárias de clientes (Nº.)
<b>Estabelecimento de relações com os clientes</b>	Satisfação de clientes (%)